

品周易

学管理

品周易学管理



不学易不可为将相
不学易不可为商

周易的核心是简易、不易、变易。

这三者是企业管理理论发展的基本方向，是中国管理哲学的核心。

周广宇◎编著



外文出版社
FOREIGN LANGUAGES PRESS

前言

21世纪是知识经济时代，需要高素质的领导者。领导者素质是从事领导活动所必备的基本条件，是一种潜在的领导能力，是领导者走向成功的关键因素，高素质的领导者是领导和推动组织事业取得成功的根本保证。

在知识经济时代，成功代表过去，能力代表今天，学习力代表未来。一个具有学习能力的人，就是一个可以不断走向成功的人。知识是智慧的基础，领导者需要向中国文化经典借智慧。在众多的中国古代典籍中，吸纳中华优秀传统文化精华的《周易》是当之无愧的精品。

《周易》被尊为“群经之首，诸子百家之源”，对中国历代的政治、经济、文化等诸多方面都产生巨大深远的影响，是中国管理思想的源头活水。古人说：“不学易，不足以将相”。今日的管理者若是不明易理，不行易道，很难胜任本职工作。

北宋哲学家张载在《正蒙·大易篇》中说：“《易》为君子谋，不为小人谋。”《周易》最早是用来占卜，但正统的《周易》是用来做最高决策的。古人作《易》，是为了明天道察人事，通天下之志，定天下之业，断天下之疑。《周易》内容包罗万象，既是为人处世道理的教导，又是一本领导学教材。六十四卦中，无处不闪耀着领导学的智慧。当我们思考领导人应该具备什么样的素质，个人如何来培养领导能力的问题时，《周易》可以带来许多启发。

《周易》的核心思想是变。“《易》，穷则变，变则通，通则久。”整部《易经》通篇讲的都是变化、变易、变革，对现实的意义就在于与时俱进。

《周易》中说：“圣人之所以极深而研几也。唯深也，故能通天下之志；惟几也，故能成天下之务。”这里的“几”是事物的微妙变化。做到与时俱进，首先要明形势，即要见微知著，认清形势。外部环境瞬息万变，机遇挑战此起彼伏。领导者必须始终保持清醒的头脑和敏锐的目光，善于从事物的微小变化中，把握形势发展方向。

《周易》上说：“革，去故也，为改革、革命之象。”领导者做到与时俱进，需要转变观念，革除一切陈旧的、僵化的、保守的思想观念和做法，观念一新天地宽。更重要的是，要善创新。《周易》上说：“鼎，取新也，为鼎新之意。”创新是进步的灵魂，是发展的动力，实践没有止境，创新没有止境。

中国传统文化始终把做人摆在第一位，“德者，才之帅也；才者，德之资也。”小胜靠智，大胜靠德。领导者管人首先要管好自己，“修己”而后“安人”。领导的地位是要靠一点一滴的不懈努力争取来的，需要有足够的积淀，在品行、性格、胆识、才略等方面不断加强。在《周易》中，有很多地方提到了领导者应具备的修养和素质。

《周易》用最简洁的文字，揭示了深奥的领导学知识。读《周易》，领略这份独到的美，带给人的是巨大的享受和收获。如果你具备了过硬的素质和修养，一流的将帅才能，较强的治人、管理能力，又能时时保持警惕谨慎，以静制动，随时积累，持之以恒，就可成为优秀的领导者了。

目录



第一章 周易领导素养	
乾：管理者的进阶之路	3
坤：领导者的宽广胸怀	8
屯：管理者的创业精神	13
谦：领导者的谦德修养	18
无妄：守住正念不妄动	22
大畜：德智兼蓄知止健	26
颐：领导者的颐养之道	30
恒：恒守其志方有成	34
井：领导者的井养之德	38
震：沉着冷静处变不惊	43
旅：慎重明察低调行事	47

目录



第二章 周易管人之道

大有：有德有威刚柔并济\53

临：亲善管理上下和应\57

噬嗑：没有惩罚就没有管理\61

咸：相感以情赢得人心\65

益：损上益下互相增益\69

师：贤明中正人得其位\73

晋：职场晋升之道\78

萃：会聚人心萃集英才\82

升：选贤任能提升之道\86

目录



第三章 周易决策智慧

需：耐心等待转机来临 93

大过：独立不惧的决断力 97

坎：冲破层层险阻 101

遁：学会应时而退 105

明夷：韬光养晦的明智 109

蹇：知其所止止于至善 113

解：因险而动及早解决 117

夬：果断抉择稳健行事 121

姤：分清正邪识机知止 124

困：由困顿走向通达 128

艮：行止合时动静适宜 132

目录



第四章 周易变革思维	
蛊：治理积弊拨乱反正	139
革：变革制胜之道	144
鼎：吐故纳新促发展	149
观：敏锐观察思考辨析	154
随：经营中的顺随时势	159
既济：大功告成稳健守成	163
未济：以终为始循环往复	167

目录



第五章 周易和合精神	
蒙：企业文化启蒙	173
比：提升团队凝聚力	179
同人：同心同德通力合作	184
家人：各守其职章法严整	189
睽：求同存异和合共生	193
涣：大防止涣拢聚人心	198
中孚：诚信凝聚向心力	202
归妹：团队的永续发展	206

目录



第六章 周易经营理念	
小畜：积累而后亨通	213
履：胆大心细巧经营	218
泰：持盈保泰的理性	222
否：蛰伏蓄势顺势而为	227
贲：礼仪修饰形象塑造	231
剥：顺势而止暗中谋划	235
复：修正错误复归正道	239
离：依附生存借势成长	243
巽：柔顺以进顺入人心	247
兑：和悦相处之道	251

目录



第七章 周易平衡艺术	
讼：慎争戒讼做事谋始	257
豫：自在安乐收放有度	263
大壮：气盛而不躁的理智	266
损：损益盈虚利己之道	270
渐：渐以正进稳妥周全	275
丰：丰盈硕大保持均衡	279
节：适时有度的节制	284
小过：过犹不及固守其常	288

第一章

周易领导素养



《周易》展示圣人对社会人生态度真挚而长远的关怀和思考：人应当一生都刚健勤勉，奋发向上于外，而又敬畏忧患于内。我们要提高自己的文化素养、人文素养，还得从学习《周易》开始，学习它所固有的强烈的人文主义精神以及理性、科学的文化底蕴，通过自身的实践使其内化为人格、气质、修养。

乾：管理者的进阶之路

乾卦讲天道阳刚运行无穷、人要自强不息的智慧。

乾卦为纯阳之卦，六爻均为阳爻，从初爻“潜龙”到二爻“见龙”，从三爻“惕龙”到四爻“跃龙”，从五爻“飞龙”到末爻“亢龙”，表现了阳刚之物在自强不息的成长过程中，从弱小到强大、从卑微到显赫的上升过程。

乾卦根据万物变通的道理，以“元、亨、利、贞”为卦辞，示吉祥如意，教导管理者遵守天道的德行。“元”为原始，是事物的起始或基础，寓意管理者的事业起步；“亨”为开通，是事物的生长和壮大，寓意管理者的事业发展；“利”为和谐，是事物的创造与收获，寓意管理者的事业有成；“贞”为贞固，是事物的趋正与静止，发展“过程”的结束，寓意管理者的事业经历高峰低谷的转型和调整时期。

乾卦全面深刻地揭示了一个人的职业道路，切合了优秀管理者的职业成长过程，并提出了高智慧水平的忠告，很值得管理者参考。



自强不息的阳刚精神

《象传》说：“天行健，君子以自强不息”。乾的本意是指日出时光气舒展的形象，在构成宇宙的阴阳二元中，它具备阳的活力。从领导者的修养方面讲，管理者应该具有刚强的意志与和远大的理想。

乾卦讲到了天是万物创始的根元，可以指导人们的人生实践。做人要像天一样，顺从天道，坚贞地走自己的道路，勇于面对一切挫折和困难，向着心中的目标永不停息地走下去。这种阳刚之气是“天”的本然精神，也是每个人所应崇尚和实践的精神。在社会各个领域，管理是比较艰难的职业道路，管理之难，不仅难在理事上，更难在管人上，难在不但要管形，还要管心，比宇宙还要复杂的就是人心，要管好是很难的。所以，选择管理的职业道路，在管理的道路上跋涉，没有自强不息的精神，是不可能优秀的，也不可能走向成功。正如近代思想家、政治家康有为所说：“自强为天行之健，志刚为大君之德。”

曾国藩有清代“中兴之臣”的美誉，因为镇压太平天国，曾经被后人看成封建的卫道士。随着岁月的流逝，我们开始用新的眼光看待他，开始为他的自学自律所深深折服。曾国藩无愧于一代宗师，孕育了随后几十年的湖湘文化。

曾国藩仕途之初，信仰孔孟学说，要以儒家思想来入世拯世。他与晚清理学大师唐鉴有过交往，受到唐鉴思想的强烈影响。唐鉴曾任太常卿，咸丰帝曾十四次召见过他。他自言生平最喜读《易》，早年曾著《读易反身录》，入京后又著《易牖》，曾国藩亦步趋之。曾国藩认识唐鉴，即开始读《易》。不久又读《周易折中》，或一日之卦，或数日一卦。曾国藩常常在日记中



记下学易心得。此年之后，曾国藩于观生、议史、论文之中，亦往往发其读《易》心得，其中就有“天行健，君子以自强不息”。虽寥寥数语，自有其价值。

对自身的修养，曾国藩遵奉的是“天行健，君子自强不息”，对社会，他遵奉的是“以天下为己任”。正是靠这种持身谨严，奋发向上，关心国事，留意民情的态度，使得他赢得了君王和同僚的信赖，在官场上春风得意，扶摇直上。然而，曾国藩的一生充满坎坷，历经沉浮。但“天行健，君子以自强不息”的精神使他历经劫数而不倒。几次被逼绝境，几次无故被贬，曾国藩都默默承受着，承受着常人不能承受之重，身体力行堪为今世之表率。

优秀管理者的职业阶梯

管理者的职业道路有其阶段性。职务的变化有阶段性，从一个普通员工成长为管理者，又从一个基层管理者成长为中层管理者，再成长为高层管理者。担负每一项管理工作也有阶段性，从初任职务，到已经能够掌握好局面，乃至实施变革和提升，期间也有若干个阶段，每一次履新都会由若干阶段构成。我们用乾卦的思想为指导来探讨这种阶段性和每一个阶段的应对智慧。

初九爻“潜龙勿用”。潜伏之龙不可轻举妄动。在时机还不成熟的时候，不可过度张扬、急于求成，要潜下心来不断地充实和完善自己。当你的能力积累到一定的程度，自然会让周围的人有所感知，这时你的机会也就出现了。许多成功人士未发迹前都是从自身能力及品行的修炼做起的，像李嘉诚、王永庆、张瑞敏等许多优秀的企业家，他们年轻时都修炼过这样的优秀品质。作为管理者，在履新的情况下，就是典型的潜龙勿用阶段。





九二爻“见龙在田，利见大人”。龙初现大地，崭露头角。这个阶段，你有了前期自强不息的积累，机会向你倾斜了，你的能力被人认可而得以显现。你还不够强大，需要来自上级、同级、下级更多的帮助和支持，尤其是大人物对你的赏识、器重。一定要让上级感知到你对组织的价值，这是管理者升迁最为重要的决定性的因素。

九三爻“君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎”。君子白天勤奋不懈，夜间戒惧似有危厉，这样没有灾祸。这个阶段，你已经担负了比较大的责任，必须兢兢业业，天天忙忙碌碌，很辛苦，还要承受很多东西，但每天必须反思自己。在谋划、驾驭和协调、组织、指挥中，任何不谨慎都有可能带来严重的后果，这个阶段的核心智慧就是谨慎，把手中管理的事物搞清楚、做细致，只有万物了然于胸才能运筹帷幄。

九四爻“或跃在渊，无咎”。要么腾飞起来进入飞龙在天的境界，要么往下回落甚至回到潜龙勿用，都没什么灾祸。当管理者达到比较高的境界时就能升能缩、收放自如，就能根据事情的需要或进或退，有时站在责任的最前沿撑起一片天空，有时退居幕后让别人去发挥。高层管理者如果一味地冲在最前面，一是自己迟早会累垮，二是其他人发挥的机会被挤占，会让有才能的下属感到没有发挥的空间而离去。所以，高层管理者其实是处在操作层面和思维层面的转型过程中，因此既要关心战略层面的事情，也要做好战术层面的安排。

九五爻“飞龙在天，利见大人”。龙飞上了高空，见到大人是很好的。龙高高在天，象征着管理者事业如日中天、万事顺利，管理者由此达到了人生的最高境界。这个阶段，你获得了施

展抱负和才华的广阔天地，获得了更高的职务，可以尽情挥洒，管理顺畅，内外和谐，团结奋进，业绩显著，员工高兴，上级满意，你也不是那么累了。但是，还是不能忘记，无论你飞多高，还有比你高并且决定你命运的大人。这一阶段还需要十分谨慎，还需要牢记大人的重要。

上九爻“亢龙有悔”。龙飞过高则有悔，超越极限则有灾。这是警戒人们崇高、盈满是不可能长久保持的。一个人在飞黄腾达的时候，更要随时保持自己的头脑清醒，不可沾沾自喜，事情做过头就会有危险。作为管理者，必须戒盈，才不会进入“亢龙有悔”的阶段。

乾卦除了这六个爻，还有一个卦象，是用九，卦辞说“见群龙无首，吉”。群龙出现在天空，看不出首领，吉利。此时你已经成功了，你要更多的激励别人，给别人更多的机会去表现自己，使更多的人能发挥出自己的才能，让他们也有一种成就感，这种情况更多地体现在你下属的身上，只有培养好了你下属，你才会在领导的位子上坐得稳，才能带动整个团队齐心协力一起为组织努力。

乾卦的总体精神是“天行健，君子以自强不息”，相对的坤卦总体精神是“地势坤，君子以厚德载物”。因此，乾坤并建，如果做到刚而能柔，柔中有刚，把二者结合得恰到好处而形成一种中和之美，那就达到管理艺术的最高境界了。



坤：领导者的宽广胸怀

坤卦讲大地的宽容柔顺的品德。

坤卦是一个纯阴卦，象征最纯净的阴、最柔顺而能涵容一切的德性，充分体现了大地之美、阴柔之美。做人要拥有像大地一样辽阔的胸怀、像大地一样宽厚的仁德，核心是做到阴柔。阴柔很强大，最柔弱的东西一旦发动起来恰恰就是最刚强的。阴柔与阳刚同等重要，刚柔兼济才是真正的高手。在管理工作中，比较起来，刚似乎更容易做到，而柔则似乎不太容易做到。管理者是指挥者、组织者，权力拥有者，天然地处于“刚”的境界，必须是坚定的，是强势的，柔似乎不是很靠谱，然而，恰恰就是这个“柔”，往往是我们成长为出色管理者所必须打通的关键经脉。

乾、坤两卦是《周易》的总纲，纯阳的乾卦崇尚的是自强不息的阳刚气魄和奋斗精神，纯阴的坤卦崇尚的是厚德载物的博大胸怀和宽厚仁德。万事万物皆为阴阳构成，管理也是如此，阴阳的平衡，阴阳的互补，是沧桑正道。坤卦又代表母亲，如果管理者能像母亲那样对待下级，对待员工，那么他一定是一位成熟的管理者。其实当今社会成功者很多，成熟者稀少，成功人士缺的



内实行变法，对外则不断开疆拓土，开创了魏国百年的霸业，并成为战国初期的强国霸主。

在治理国家方面，魏文侯了解了来魏国谋生的卫国人李悝的品行与能力后，大胆任命李悝为相，并充分授权。李悝果然不负重托，大刀阔斧地实施改革，制定了一整套的法律，来规范魏人的行为。魏文侯带头遵守，贵族和官员们自然也不敢违反，这套法律得到了很好的实施。魏文侯对颁布的法令从不轻易修改与废止，行事也以信为先。信任的力量由魏文侯传递到了大臣身上，大臣们又传递给下属，最终传递给百姓，使魏国尚信成风，信任的力量也随之产生。国家颁布法令与政策，言出即行，百姓间的约定也一诺千金。信任让魏国变的团结而和谐，仁爱则使信任变得更加温暖、强大。

在用将方面，魏文侯更显帝王宏阔胸襟。一次，魏国准备攻打中山国，开始调兵遣将。魏相国翟璜有一名门客叫乐羊，骁勇善战并足智多谋。乐羊曾经杀死了翟璜的儿子翟靖，但翟璜看重其才能，不记前仇，收留并重用乐羊，此次更向魏文侯推荐乐羊带兵征讨中山国。当时有人担心乐羊会叛离魏国，甚至带领大兵反戈一击，因为乐羊的儿子乐舒当时正在中山国担任军队将领。但魏文侯却非常信任乐羊，并封其为帅，出兵讨伐中山国。乐羊攻打中山久围不下，在各种猜忌情况下，魏文侯对乐羊坚信不疑。乐羊后来凯旋，魏文侯赏赐乐羊一只箱子，箱内装有乐羊攻打中山时朝中对乐羊的各种非议和中伤的奏折和密件。魏文侯此举，令乐羊深受感动。

魏文侯用高远的战略眼光与充分信任他人的宽广胸襟，推行仁信之政，拥有了一个极具向心力的强大机构，有了这个机构，

他精妙的战略计划得到了有效的实施。

领导者的阴柔智慧

乾卦强调进取，坤卦强调包容顺从。坤卦包含顺从、深厚、开阔、包容、有担当重任的坚毅。对于管理者修养而言，就是要具备海纳百川的胸襟。

在宇宙的演变过程中，天创造了万物，而地则负载完成生命。地的法则是安详、执着、纯正、柔顺的遵循天的法则，承受天的意志，但行动时则刚毅果敢。以人事比拟，一个人应做到在每一个行动应当有正确的方向，追随德才兼备的领导者，与领导相处不越权、不越位、不争功，既能吸收他人之长，又能包容他人之短，不排斥异己，具备至柔的性格，这是做人的基本态度。在工作和处事中，应当直率、方正、宽大、含蓄、收敛，谨言慎行，不炫耀自己的才华，不锋芒毕露，心地无私，行为无偏，坚持中庸谦逊的处事原则，做到外柔内刚，外圆而内方，这样就没有灾难和祸害会降到自己身上。

中国儒家文化要求“内敛”，谦逊含蓄是一种文化熏陶的结果。领导者具有真正的谦虚，需要由底气来支撑。作为一个领导者，或许很有能力和天赋，但是还必须把才智与谦逊结合起来。组织的发展要依赖团队成员的全力支持，一个具有亲和力的领导更容易凝聚团队的力量，赢得下属的支持。

领导者还需要适时地谨慎与沉稳。在面对挑战的时候，卓有成效的领导者很少为了得到“答案”而贸然行事，他们更倾向利用团队的协商和妥协，信奉团队的力量。事实上，实事求是、综合衡量各方利益而进行的企业变革才是最快速、最有效，同时也





是伤害最小的途径。

坤卦讲大地的智慧、阴柔的智慧、女人的智慧。管理就像大地之母，孕育出组织中的一切。那种德行是伟大的，符合自然规律的。阴柔之人因为顺应了天道，所以找到了方向。在管理上任命女性的管理者，对组织的稳定性与发展是有利的，女性有一种使企业和谐的冷静与沉稳。提高女性在管理者职位上的比例是对组织有利的，世界上的文化维度也日渐趋向女性化。

屯：管理者的创业精神

屯卦讲万物创始及发展的艰难。

“屯”本意是指草木萌芽，充满生机，所以说“元亨利贞”。屯卦卦辞说，草木刚刚萌芽，非常脆弱，还不能利用，不过，在草木萌芽之后，就会坚定地成长，前途不可限量。

“屯”，就是充满，万物创始之意。屯卦的上卦为坎为云、雨，又为险、陷；下卦为震为动，云腾雨作，象征天地初创时的艰难。同时，屯卦的初爻是在一群阴爻的下方，为主爻，象征只要毅然前进，就会征服困难达到目的。而“屯”又有囤积、屯聚之义。因此，必须积聚实力，坚毅行动，才能有所作为。

《象传》说：“云雷，屯。君子以经纶。”“经纶”本义指治理乱丝，理出头绪，编丝成绳，使之由紊乱无充序的状态变为井井有条的有序状态。屯卦云雷之象，正像一团乱丝，紊乱无序。君子观此卦象，推天道以明人事，管理者应该发扬刚健有为的精神，不畏艰难险阻，要像治理乱丝一样，使之由无序变为有序。因而“经纶”的引申义指经营、筹划、管理。所谓管理，其所指向的目标既是一种和谐的秩序，也是一种有秩序的和谐。



坚定纯正的信念

“万物初生重屯养”，从管理的角度解读，屯卦象征着整个创业的积累过程，这个过程是异常艰苦的，更有可能是漫长的，我们每一个创业者都必须做好这种心理准备。

屯卦上讲，天地之初，草昧迷惘，大自然的一切都混乱而毫无秩序。要从这里开创自己的事业，谈何容易。但新生事物并不因艰难困苦而退缩不前，相反，君子知几而动，正是经纶天下大有作为的时期。所以说“立根为志，建侯为基。”

六二爻“女子贞不字，十年乃字”，女子不能怀孕，十年之后才能生育。这启示我们，要实现自己的目标需要一定的时间，大的目标可能会长一些。身处困境，目标难以达成，更要心存希望，不灰心丧气。万事开头难，开创事业，举步维艰，如果你不能吃苦，恐怕会半途而废。荀子不是说过吗？“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，饿其体肤。”也就是说，只要你经受得住考验，志坚不变，一定能够把事做成功。

对一般人来说，忍耐是一种美德，对创业者来说，忍耐却是必须具备的品格。无数企业家最后成为行业之王，他们基本上都是凭着积极进取精神，在做事的细节中磨炼自己，尽管两手空空，最终也能成就大业。

对于坚韧的人来说，执著的追求与坚持就是事业成功的机遇。他们有着顽强的意志力，在困境中这种精神更是他们的优越之处。对于他们来说，身处逆境的情形并不能使他们气馁，此时所需要的是走出困境的办法。那些事业上获得成就的人，他们的秘诀就在于直面人生的困难，他们在事业上竭尽全力，毫不畏惧挫折和失败，一心要得胜，以比从前更坚韧的决心努力向前，直



至成功。

王永庆的发迹始于逆境中兴办台塑集团。一个文化知识不多的农民要想在一个自己完全不懂的领域取得成功，除了勇气可嘉外，他创业的艰难历程也让人叹为观止。

1957年6月15日，台湾塑胶有限公司在高雄举行了正式开工典礼。同年12月，竟然连1公斤塑胶粉都没卖出去。没人愿意买，导致销售环节不连贯，制约了产量的提高；产量低导致成本提高，更加没有人愿意买，形成了一个恶性循环。仓库里积压的产品堆积如山。王永庆当时已把全部家当都压在了台塑上，他认为台塑已到了生死攸关的地步，只有致之死地而后生，才有希望彻底解决问题。

王永庆经过深思熟虑，认为目前的困境是因为成本高、价钱贵导致的。如果成本降不下来，那么只有死路一条。只能扩大生产增加产量，实行薄利多销，才能杀出一条血路，在市场上站稳脚跟。他当时讲：“扩产是台塑的必由之路，台塑的生死存亡，就全在这一次扩建上，我们只有把成本降低到足以和同行竞争，我们才有希望。至于市场，得靠我们用实力去争取，去开拓。我相信，有了价格优势，就等于拥有了开启市场大门的钥匙！”王永庆的一番话，句句在理，至情至性，直把大家说得热血沸腾，斗志昂扬。

1960年，台塑的第二期扩建顺利完成，每月产量激增至1200吨，成本果然大幅度降低，从而具备了到海外市场竞争的条件。凭着这种独特的充满神奇色彩的经营作风，经过几年的奋斗，台塑终于控制了局面，在台湾及国际市场上占有了一席之地，王永庆也因此而获得“台湾塑料大王”、“经营之王”的美誉。





生机进取的把握

屯卦象征天地、阴阳、刚柔始交，是“生”的开始，是生命的诞生，一切有情无情、万物始生、困难重重；但是虽然创业艰难，只要规律把握正确，则前途必将光明。屯卦教我们在事业之初、在凶险的环境中如何建功立业，以及如何做一个成功的领导者。

屯卦下震上坎，震为动，坎为水。“动万物者，莫大于雷”，春雷动，万物滋生；“润万物者，莫大于水”。雷雨交加，风云激荡，生机充盈天地间。古文的屯字像幼苗破土的初生状态，那个根像小尾巴一样还未扎下去，很幼嫩，但能经受得住雷雨的考验，孕育无限生机。

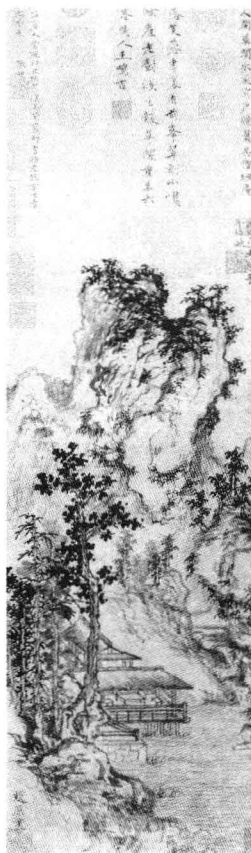
美国麻省理工学院进行了一项实验。试验人员用很多铁圈将一个小南瓜整个箍住，以观察当南瓜逐渐长大时，对这个铁圈产生的压力有多大。最初他们估计南瓜最大能够承受大约五百磅（227KG）的压力。

在实验的第一个月，南瓜承受了五百磅的压力；实验到第二个月时，这个南瓜承受了一千五百磅的压力，并且当它承受两千磅的压力时，研究人员必须对铁圈加固，以免南瓜将铁圈撑开。最后当研究结束时，整个南瓜承受了超过五千磅的压力后才产生瓜皮破裂。

他们打开南瓜，发现它已经无法再食用，它的中间充满了坚韧牢固的层层纤维，试图想要突破包围它的铁圈。为了吸收充分的养分来突破限制它成长的铁圈，它所有的根往不同的方向全方位的伸展，最后这个南瓜独自地接管控制了整个花园的土壤与资源，根深叶茂。

南瓜实验告诉我们：顶住压力，意志坚定，一定会激发无限生机。我们对于自己能够承受多大压力毫无概念，而事实上大多数的人能够承受超过我们所认为的压力。

屯卦所说的正是事物初生、事业初创时的困难和前景，具有普遍性。全卦主旨明确，勉励人们把握初生、初创时的发展趋势，坚定信心，审时度势，艰苦进取。初生事物必定生气蓬勃，但离成功还远。发展不宜过急，先要建立秩序打好根基。虽然由于果敢毅然行动，危险有平安度过的可能，但是前途仍然艰难，必须坚持纯正的初衷，不可轻率冒进。





谦：领导者的谦德修养

谦卦讲谦虚的智慧，管理者要能够始终保持一种谦虚、恭让之心。谦卦下艮上坤，艮为山，坤为地。山是高大的，但高大的山处在地中，其高大就显不出来。以此象来喻人，人的德行很高，但能自觉地不显扬，这就是谦虚的美德。

在现实生活中，谦虚的人能够获得较好的发展，谦虚是一个人成熟的标志，是一种做事的态度，也是一个人成长必备的性格习惯。当一个人取得了一定的成就时，就更应该懂得约束自己，不得意而忘形，不为一点小小的成就沾沾自喜，忘乎所以。

作为领导者，无论是企业刚刚起步还是蒸蒸日上，都不可骄傲自大，心浮气躁，否则必然自取祸端。为人和气，失败时不气馁，成功时不骄傲，在与人交往时懂得处处谦让，这样才能顺畅自如，游刃有余。

管理者的谦虚心态

谦卦卦辞“亨，君子有终。”亨通，君子保持谦虚将有所成就。谦者才高而不自许，德高而不自矜，功高而不自誉，位高而不自傲，皆是内高外卑。《彖传》说：“天道下济而光明，地

道卑而上行。天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦，鬼神害盈而福谦，人道恶盈而好谦。谦，尊而光，卑而不可逾，君子之终也。”天的法则是，阳气下降，生成万物，使世界充满光明。地的法则是，阴气上升，与阳气交感，使自然循环演化。天的原则是亏损那盈满的，赔补那虚缺的。地的原则是侵蚀那盈满的，增益那卑微的。鬼神的原则是侵害那盈满的，降福于谦虚的。人的原则是疾恨那盈满的，喜欢那谦逊的。谦虚的品德使尊贵者得到尊敬，使卑微者不可欺压。这是君子获得善报的原因。

《史记·高祖本纪》记载，公元前201年，刘邦联合诸侯军，与项羽在垓下决战，取得全胜，为统一的西汉王朝奠定了基础。按理说，皇位非刘邦莫属，而刘邦再三推辞说：“闻帝贤者有也，空言虚语，非所守也，吾不敢当皇帝。”意思是，我听说有贤德的人才能做皇帝，图有空言虚语，保不住皇帝的称号，即皇帝位是不敢当的。

我们且不论刘邦所言是真情还是假意，就那一番话也够感人至深，谦和又入理。被奉为万代师表的孔子对谦虚就有独到的见解，他说：“绝顶聪明的人，用持重来保持他的聪明；功满天下的人，用谦逊来保持他的功劳；勇力盖世的人，用谨慎来保持他的本领。”一个人无论在何种情况下，无论有多大成就，都应始终如一地守住谦谨这一涵养。骄躁乃是大忌，只有保持谦恭而不自大的态度，才能显示出对他人的尊敬，也只有这样才能积极主动地去学习、去寻求上进，从而为自己以及企业的发展铺平道路。



谦恭礼让不树敌

初六爻“谦谦君子，用涉大川，吉。”做人要谦逊，谦逊的人，无论走在哪里，都会得到别人的拥护和支持，这种谦逊之德要靠平时的自我修养得到。六二爻“鸣谦，贞吉。”谦逊的名声远扬，坚持正道可获得吉祥。谦逊要出自内心，诚于内而形于外，这样的谦逊才给人带来吉祥。九三爻“劳谦，君子有终，吉。”有功劳而又谦虚，能把这种美德坚持至终，吉祥。

读谦卦，使人明白其中所蕴含的避祸求福之道，把谦虚当成自己的终生守护神。人要有谦德，做到谦，遇事就通达，就有好的结果。做人一定要有自知之明，切莫因不知深浅进退而祸身，这是造成一个事业大起大落的缺点。与人合作，要懂得谦恭礼让之法。唯有这样，你的事业旅程才能顺畅万达。

香港《文汇报》曾刊登李嘉诚专访，主持人问：“俗话说，商场如战场。经历那么多艰难风雨之后，您为什么对朋友甚至商业上的伙伴抱有十分的坦诚和磊落？”

李嘉诚答道：“简单地讲，人要去求生意就比较难，如果生意跑来找你，就容易做。一个人最要紧的是自己要谦逊，对人却要真诚，顾信用，够朋友。这么多年来，差不多到今天为止，任何一个国家的人，任何一个省份的中国人，跟我做伙伴的，合作之后都能成为好朋友，从来没有一件事闹过不开心，这一点我是引以为荣的。”

最典型的例子莫过于老竞争对手怡和，李嘉诚鼎助包玉刚购得九龙仓，又击败置地购得中区新地王，并没为此而与纽璧坚、凯瑟克结为冤家而不共戴天。每一次战役后，他们都握手言和，并联手发展地产项目。



实际上，自我谦逊，善待他人，是交朋友的保证。正如在积累财富上创造了奇迹一样，李嘉诚的人缘之佳在险恶的商场同样创造了奇迹。有人说，李嘉诚生意场上的朋友多如繁星，几乎每个有过一面之交的人，都会成为他的朋友。所以，李嘉诚在生意场上只有对手而没有敌人，不能不说是个奇迹。

一个人谦虚，则有礼，能平等待人，宽容温厚；一个领导者不骄傲，则不专断。谦虚是领导者必备的美德，做人没有良好的品德，难以得到好的结果。领导者必须在本质上修炼自己高尚的修养。



无妄：守住正念不妄动

无妄卦讲坚守正道、处事不妄为，全卦的内容是讲行为修养要合于正轨。

无妄卦下震上乾，震为雷为动，乾为天为健。天下雷声震动，这个动是遵循天道而动，故有无妄之义。无妄卦象征不妄为，在行为上就是不轻举妄动。一个人思想、行为不虚妄，就能通行顺利。思想行为不正，就有灾祸，不利于所行。

无妄卦教我们如何立身，要身正，要有正气。动机不纯正就有灾祸，身正则吉，身不正则凶。卦中六爻分别从不同阶段，不同情况，讲了六种“无妄”，告诉人们在不同情况下应如何立身。

无妄是最大的亨通

无妄卦卦辞“无妄，元亨，利贞。其匪正有眚，不利有攸往。”无妄，办事亨通，利于坚守正道。如果不守正道则有灾异，不利于前去行事。无妄利于修身养德，人心偏离善正德，就像眼睛受伤一样痛苦难受，不利于进取做事。

初九爻“无妄，往吉。”初九是开始阶段，开始无妄，说明

起步正。因此，前行吉祥，能够如愿以偿。起步正对人一生很重要，要立身，重起步，这就是初九对我们的教诲。

六二爻“不耕获，不菑畲，则利有攸往。”不能期望刚耕种就想收获，不能期望刚开荒就得到良田。这样，才会有利于所往。妄为往往来自急躁，急躁的危险在于脱离实际，违反客观规律。所以，无妄，必须防止急躁。做事要按照程序和步骤，按部就班地做。

六三爻“妄之灾，或系之牛，行人之得，邑人之灾。”无妄之灾通常指无故而受灾，如同拴在路边的牛被过路人牵走，附近村落里的人就会受到被怀疑蒙不白之冤。这是说，在修心过程中仍然会发生一些无端的灾难，可能像有的人将妄心妄意如同系牛一样，以为拴住就可以不管了；也可能像过路人顺手牵牛一样动起贪念；也可能像邻村乡人一样受到怀疑就认为是受了不白之冤。究其实质，无妄之灾都是有因而来，绝不是无缘无故的，只有真正将妄心妄意全部转化为正知正见，起心动念不离道德，就不会有任何灾祸临身了。

九四爻“可贞。无咎。”这一爻是说，前三步的基础修炼都到位了，妄心妄意都不滋生了，就可以贞问德道修身，道德圆满之事了，人生路上自然可以无灾无咎了。

九五爻“无妄之疾，勿药有喜。”到这一层，修身的效应也就显示出来了。修身实现了无妄，这时候，即便发生了疾病，不用药物治疗也能自动痊愈，身心健康，百病不侵，而且喜不自禁了。

上九爻“无妄行，有眚，无攸利。”这里的“无”本义仍为回归于本来虚无，意为坚决戒除妄心妄行，不然就会有灾难发

中潔已清自洗連官鈴高馬
所以為衆邦志士守閭閻
不辱守其死其不也黑類視
此世我期是整整衙門東第
事何主同長櫻付流水乾旋坤轉





生，不利于做任何事。这一爻是全卦总结式的警示，回应于开头“其匪正有眚，不利有攸往”的彖辞断语，意在强调，修身是自始至终、时时刻刻不可松懈之事，唯有回归于“无”，才算到达了理想的归宿。

人为什么离道失德？根本原因在于后天的尘浊助长了本心，专权贪欲强行把持了心脑活动的领导权，人才会妄意丛生，妄行不断，人生困苦，烦恼无尽。德道修身，就是进德去妄，戒除妄意妄行，使其永不萌生，然后才谈得上实现国家大治，淳德而归道。在现实生活中，人们都惧怕“无妄之灾”，殊不知“无妄之灾”皆由有妄之因招致，为何不认真思考一下，是否应该尽快去修炼自身的无妄之德呢？

保持纯正之心

一个人不妄想，一生必获吉祥。领导者用一颗纯正之心做事，内心安然清静，自然不会被外物扰乱心志，一心一意管理。做不到这样，就会欲望膨胀，心生非分之想，不按规矩办事，最终会自食其果，坠入痛苦深渊。

著名企业家松下幸之助在日记中写道：据说学围棋的人，大约下过一万次棋便可拥有初段的实力。我认为培养纯正之心的情形亦然。首先，早晚要着意于培养纯正之心，并反省自己的日常行为是否端正，这样持续一年、两年，做一万次，亦即经过30年以后，即可达到纯正初段的程度。到达纯正初段时，才能算是拥有正常人的心态。这时，所有的判断和行动大致不会有什么差错了。

松下在另一则日记中说：“我认为成功的经营者和失败的经营者之间最大的分别，在于究竟能做到几分大公无私，以无私之

心观察事物。以私心，也就是以私人欲望经营的人，必定失败。能战胜私欲的经营者，才能促使事业兴盛繁荣。一切以公利为出发点，不为私欲所蔽。换言之，需有一颗正直的心。所以，我认为最重要的，就是不受私欲诱惑，以纯正之心观察事物，而且经常审视自己，告诫自己。”

韩愈《原道》云：“欲正其心者，先诚其意。”想要在道德人品上进行修炼的人，首先要纯正自己的思想，而要纯正思想，首先要使自己的意念真诚。领导者和管理者心灵的自我修炼，才是管理的基础。一个人的品行和他的事业是呈正比的，品性高古的人不一定能将事业做大，但品行不端的人，事业一定做不大。





大畜：德智兼蓄知止健

大畜卦讲德智蓄养的智慧。无妄卦教人立身，大畜卦教人立德。

大畜卦下乾上艮，乾为天，艮为山。“天在山中”，所蓄之大，莫大于天。有容乃大，容天更大。有容天的胸怀，本身就是极高的道德修养。大畜主要指的是道德修养，就是立德，而德智聚集于身以后要继续给以滋养，使之得到扩充和发展。

蓄养道德学识

大畜卦卦辞“大畜。利贞。不家食，吉。利涉大川。”大畜卦象征巨大的蓄聚，利于坚守正道。不在家中自食，吉祥。利于涉越大河。此卦指出德智蓄养的原则和意义。

大畜卦象征所蓄的对象是大。道德是刚健诚实，两者交相辉映，天天有进步。阳刚在上，尊重贤才，自强不息而不妄为。《象传》说：“天在山中，大畜。君子多识前言往行，以畜其德。”天在山中，山有容乃大，所以叫大畜。这就给我们一个启发，那就是君子应该多多研究学习前人的所作所为和言谈举止，用来培养自己的道德学识。

晚清重臣曾国藩说：“君子多思不若养志，多言不若守静，多才不若蓄德。”怎样才能蓄德？就是要使自己的本性变得刚健笃实。要有宽广的胸怀，要能容纳比你更大更强的人和物。还要不断地去更新，日新其德，改变自己，不断去掉自己不好的东西。如果坚持这样做，就终有庆，终有喜，终有大吉，终能大行。

清代郭子固做过刑部员外郎，他当官从来不搞贿赂，仕途很不通畅。家人劝他学得圆滑一点，妻子则对他说得更为直接：“廉洁有什么用，不过是个虚名。你没听人家说嘛，老实等于无能，公正等于吃亏，廉洁等于受穷。”郭子固说：“我这个人不敢以廉洁自诩，只是没有弄钱的本事而已。”妻子说：“现在社会风气就是这样，当官弄权，弄权发财。你就不会学着点，开始不会，时间一久也就学会了。”郭子固说：“尽管社会风气如此，我这个人，还是这个人，是改不了的呀。”

孔子说：“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”如果端正了自身的行为，管理政事还有什么困难呢？如果不能端正自身的行为，怎能使别人端正呢？古人说，正，止于一。一，就是至善的所在与至善的道理。心达到了至善，就恢复它的本来样子，不为物累，不以己悲。心正则行有所止，有所止，则有所安，有所安，则自有所得。

身为领导者，只要自己的行为端正，就算不下任何命令，部下也会遵从；如果自己的行为不端正，无论制定什么政策规章，部下也不会遵从。领导者以身垂范，以身作则，才能使民众心悦诚服；如果领导者言行不一，对人是一套，对己又是一套，不仅





不能使人信服，而且必然使道德虚伪之风流行。领导者无论在工作中还是在日常生活中，时时注意自己的言行举止，注重言教与身教的统一，发挥自身道德行为的表率作用。

《左传》上说，人生有三样不朽的事业，大上立德，其次立功，再次立言。作为一名合格的领导者，立德至关重要，要重视个人的修身，完善个人品格，重视个人的正心、诚意，还要知道以后践履、躬行，通过情、意、知、行，达到人格完善。

健而不躁知止

《彖传》说：“大畜，刚健笃实。辉光日新。其德刚上而尚贤，能止健，大正也。”艮为山为止，天之大却容于山间，可见天之谦小。这个卦象重点告诉我们畜德以止，当止则止。健是刚是强是阳，上九居于君位六五之上，象征君王具有礼贤下士的胸怀和美德。止健就是使其具有这种胸怀和美德，这就是“正”，而且是“大正”。那么如何止健呢？六爻从两个角度分别回答了何时“止”和怎么“止”的关键问题。

初九爻“有厉，利已。”有不足，就要停止。《象传》说：“有厉则已，不犯灾也。”发现不足就停止，就不会有灾祸。德智不足，急躁蛮干，很不老练，任其发展，会有危险。这是“健”的不利一面。止健，就是克服“健”的不利因素，防止蛮干，避免危险。所以停止有利。立德就是在克服“不利”中健康成长。

九二爻“舆说辐。”在行进的过程中，因为车体与车轮的联结部分脱落而不能走了。在具体做事的过程中遇到了问题，这个时候就要止。暂时停下来思考，研究，修复问题后再行动。

九三爻“良马逐，利艰贞，日闲舆卫，利有攸往。”事情进

展的像骏马奔驰在草原上一样的顺利美好，这个时候最需要艰苦的磨炼，每天要规范自己的言行，才能无往而不利。“良马逐”是比喻，说明蓄养取得重大成功。但是爻辞告诫说：还必须让其在艰难中磨炼，以利于坚守正道。本爻旨在说明，即使具备了一定的道德修养，也不能一劳永逸，应当在艰难中修德不止。

六四爻“童牛之牯，元吉。”在牛角未长出之前就戴上木枷，是吉利的，是“止恶于未发之时”。既防患于未然，又保护牛角正常生长。防患在于严，保护在于爱。本爻旨在说明，立德，要“严”字当头，爱在其中。

六五爻“豮豕之牙，吉。”阉割恶劣的公猪，让它不能用牙伤人，大吉。公猪阉割之后根除了其烈性，本爻旨在说明，立德，重在正心。重在治本，止在根上。

上九爻“何天之衢，亨。”天上的大路四通八达，亨通。这是一种境界，如果能做到前面的五点，你就可以达到这个境界了。上九“刚上而尚贤”，说明“蓄天”之德已修成，等于担负天下重任的道路已畅通，所以亨通。本爻旨在说明，立德，归根结底是为了行。

联系前面的无妄卦，无妄卦是以立身为主要命题，以不妄行为立身的基本原则，主要讲“行”；大畜卦以立德为主要命题，以“止健”为立德的基本手段，主要讲“止”。行中有止，止则为行，行是符合正道的行，止是对妄行的止，当行则行，当止则止。





颐：领导者的颐养之道

颐卦讲颐养之道。自养之道，当本于德，不可弃德求欲；养人之道，当出于公，必须养德及物。

颐卦形同张开的嘴，“初九”、“上九”形如相对的两排上、下牙，食物由中间进入，具有“养”的意思。上卦艮是山为止；下卦震是雷为动，雷在山下震动之表象，象征人类咀嚼食物时上下颚、齿之间的活动状态，天下万物颐养具有相互协调与适应。凡有生命的生灵都附有神灵智慧，生于天地，奉献于天地。颐卦说明作为世间君子就应当效法这种精神，为推动社会发展奉献自己的一份能力，从而认知规律去颐养天下，感恩天地。

吉祥的颐养之道

颐卦卦辞“颐，贞吉。观颐，自求口实。”颐卦象征颐养，坚守正道可获吉祥。通过观察万物养育的现象，可知用自己的努力来谋取养口果腹的道理。天地养育着万物，作为圣人以德养育着天下贤能之士和广大民众，可见因时制宜进行颐养之道是太重要了。

初九爻“舍尔灵龟，观我朵颐，凶。”舍弃你神龟般的聪

慧，痴呆地看着我鼓动腮颚进食，必有凶险。自己不努力却贪婪地看着别人享受成果，这种行为不值得推荐或学习。此爻说明世间万物都是神灵，富有聪慧的生存能力。如果自己不努力去生存，期待获得别人的施舍，这样发展下去必然有凶险。

六二爻“颠颐，拂经，于丘颐，征凶。”颠倒了颐养的关系，来获得生存是违背常理的。如向高山峻岭前行中去寻求生存食物，这样的征途必然遭遇凶险。此爻说明君子想做大事，一定要学习和掌握事物发展的规律，按规律去办事。

六三爻“拂颐，贞凶，十年勿用，无攸利。”违背了颐养之道，结果必然凶险。在以后的十年里被遗弃而得不到颐养，没有一点好处。从根本上违背了养育他人和保养自己的原则和方法，因此很难改变劣境。此爻说明君子想做大事，决不可违背事物的发展规律，否则必然遭到客观规律的惩罚。

“六四，颠颐，吉。虎视眈眈，其欲逐逐，无咎。”反过来向天下民众提供颐养，这样可获吉祥。如同老虎觅食般地观察天下民生，虎视眈眈，专心致志，及时作为，这样就没有祸害了。财富取之于民用之于民，向天下民众施予光明和恩德。此爻说明君子的地位和财富来之于民，为富不仁必有后患，为富行善恩德万代。

六五爻“拂经，居贞吉，不可涉大川。”虽然违背了颐养的常规，但始终能坚守正道而结果吉祥，这样是不能处理极为艰险重大的事情，就像不能涉越大江巨流。顺从天理颐养之道的结果，虽然没有祸害但也不会成大事。此爻说明君子想做大事，必须把握的原则性问题。

上九爻“由颐，厉吉，利涉大川。”顺从颐养之道，经历曲





折坎坷就可以获得吉祥。这样就能处理重大国事，有利于涉越大江巨流。经过艰难的努力获得成功，结果必然是大吉大利。此爻说明君子想做大事，通过努力，克服艰险一定能够成功。

自养而兼养天下

上九“由颐”就是天下由之以养。上九处于颐卦之极，这时元气已经得到了充分的积蓄，阴虚已经转为阳实，不仅因刚实能够自养，同时又能养四个阴虚，既养己又养人，既养体又养德，最得颐养之正道，是颐道大成的象征。

颐卦六爻，上下两个阳爻皆可自养或养人，中间四个阴虚皆是求养于人。本卦中还存在另一种情况，处于震体的下三爻皆只养体不养德，不得养生之正道，多凶；处于艮体的上三爻以养德为主导，身心兼养，得养生之正道，皆吉。颐卦六爻中存在着这两种规律的交叉，表现出自养、养人及养于人，养德与养体的复杂现象。

颐卦六爻，下三爻都是“自养”不得其道，因此初“凶”、二“征凶”、三“无攸利”；上三爻都是努力“养人”，因此四“吉”、五“居贞吉”、上“吉”且“利”。《周易折中》引吴日慎曰：“初九、六二、六三，皆自养口体，私而小者也；六四、六五、上九，皆养其德以养人，公而大者也。公而大者吉，得颐之正也；私而小者凶，失颐之贞也。可不观颐而自求其正耶？”可见，六爻大义是集中赞美养人、养贤、养天下的“颐养”盛德。颐卦的颐养之道又是共赢之道。在人与人之间，存在着共赢的关系。

华人富豪李嘉诚在一次演讲里说道：假如有一笔生意盈利

10%是合理的，也许通过努力可以赚取11%的利润，但是他往往会站在对方的立场上考虑，他只取得9%的利润就可以了。他就是按照这样的规律去做生意的。他认为做生意首先要交朋友，是朋友就要实现共赢。所以大家都认为李嘉诚很有诚意，和他做生意很有保障，所以他的生意越来越好，财富也越来越多，这就是李嘉诚做生意的一种共赢的财富观念。

卦辞“观颐，自求口实”要人们学习大自然的养育规律，在自然界和社会中，存在着很多的共赢现象。一株植物单独生长时，会失去生机、枯萎，而众多植物一起生长时，则根深叶茂，生机盎然。这是自然界中常见的一种现象，这被称之为“共生效应”。在非洲沙漠里，甜瓜是土豚最好的食物，土豚吃了甜瓜以后会把自己的粪便埋到地里，这样不久，新的甜瓜又会长出来，结出果实。这样就提供给更多的土豚以食物，如此反复，生生不息，演绎了一场甜瓜和土豚共赢共存的局面。





恒：恒定其志方有成

恒卦讲恒久之道，做人要恒定其志。恒卦上震为雷，下巽为风，风雷相激，阴阳互应，以遇有合为常。“震”又为长男，“巽”为长女，男上女下，男主外女主内，古人认为这是男女的恒久之道，所以卦名为“恒”。

恒卦卦辞说，持之以恒就会亨通，但亨通必须要以坚持纯正准则才会有利，才会像自然规律一样恒久不变，无往而不胜。恒卦以夫妇关系为隐喻，阐述了恒定常道的原则，说明了坚持、不退缩和永不放弃的重要性。

君子以立不易方

恒卦卦辞“恒：亨，无咎，利贞。利有攸往。”恒象征恒久，恒通，没有灾祸，利于持恒守志，有所往则有利。王弼《周易注》中指出：“恒而亨，以济三事也：恒之为道，亨乃无咎也；恒通无咎，乃利正也；各得所恒，修其常道，终则有始，往而无违，故利有攸往也。”恒可以成就三方面的事情，没有咎害、利于守正不移、利于向前发展。

《象传》说：“雷风恒，君子以立不易方。”方即是道，君

子应当效法恒卦之象，持之以恒，不改变自己的志向。《周易正义》说：“君子立身，得其恒久之道，故不改易其方。”《彖传》说：“天地之道，恒久而不已也。”日月的运行和四时的变化都遵循一定的规律，而恒常不息。因此，人们成就事业也要遵循一定的规律，恒守不偏。

可见，“恒”之为久，包含两层意义，即不易与不已，即不改变与不停止。二者相辅相成，不可分离。没有不易，不已便没有根基，恒无所守；没有不已，不易便不能成就，守无所获。从人的德性修养层面说，不易是立身之道；不已是修养功夫。没有立身之道，则修养便没有内容；没有修养功夫，则“道”就不能内化于自我的德性之中。只有二者和合为一，才能达到没有咎害、利于守正不移、利于向前发展的美好结局。

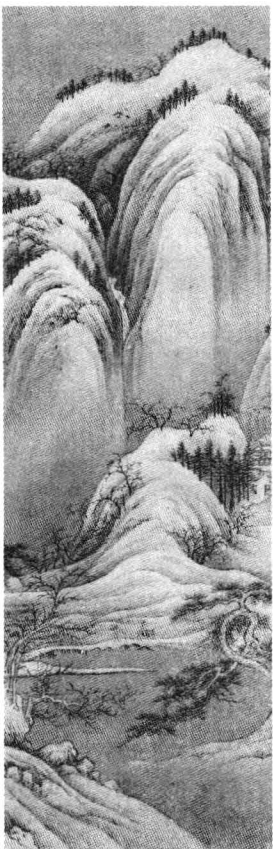
恒久之道作为天地自然、社会人生的一种必然之道，能为人们带来“亨，无咎，利贞，利有攸往”的大利益。但实行起来却又并非易事。恒卦六爻的爻辞几乎没有什么特别完美的：初六，浚恒，贞凶，无攸利。九二，悔亡。九三，不恒其德，或承之羞，贞吝。九四，田无禽。六五，恒其德，贞，妇人吉，夫子凶。可见持恒守道是需要付出何等的艰辛。难怪孔子慨叹：“善人，吾不得而见之矣，得见有恒者，斯可矣。”

成事贵在有恒

初六爻是恒的开始，以柔居刚，体巽而性躁，有对事渴求太深太急之象，于是爻辞警告说“贞凶，无攸利”。它提示人们，守恒贵持久，持久贵渐进，急于求成则欲速不达。

九二爻以阳居阴，虽不当位，但有逊顺而后动之义，且持久守中不偏，所以“悔亡”。这说明，持恒之道，贵在守中。





九三爻“不恒其德，或承之羞，贞吝。”古人认为，守德不恒是大忌，将会无所逃于天地之间。九三爻处下卦之终，“位虽得正，然过刚不中，志从于上，不能久于其所，故为不恒其德，或承之羞之象。”可见，守恒之道，还需用忍耐的功夫，动非其时，必然蒙受耻辱。

九四爻“田无禽”，田猎没有收获。《象传》解释说：“久非其位，安得禽也？”九四以阳居阴，不当位。位不当，又不中，虽有守恒之志，但终是劳而无功。它警示人们，守恒之道，不仅要志存高远，还要当其分位，守其所应守，为其所当为。

六五爻“恒其德，贞，妇人吉，夫子凶。”一吉一凶，所吉在妇人，所凶在丈夫。此爻说明柔顺服从之德，是妇人之德，不是夫子之德。夫唱妇从是古代的礼制，反映了男女之间的不平等，从另一个方面说，守恒之道，也要因人而异，从实际出发。

上六爻“振恒，凶。”躁动不安，不能守恒，结果必然凶险。上六居恒之极，处震之终；恒极则不常，震终则过动。又阴柔不能固守，居上非其所安，故有振恒之象，而其占则凶。总结以上诸爻，可以看出，恒久之道虽美善，但守恒之道却不易。

九三爻《象传》说：“不恒其德，无所容也。”这也告诉人们，一个人做事，没有恒心就无立身之地，难以成就大事。世事无常，贵在有恒，持之以恒才会亨通。管理学大师李·艾柯卡说：“当你感到精疲力竭快要坚持不住的时候，可能成功就站在你身边，这个时候千万不能倒下。”坚持就是胜利，持之以恒就会有收获，这些道理也许人人都明白，但关键在于大多数人都没有这个耐心。抓住一个“恒”字，苦下工夫，不放松机会，逐步推进，这是通向大成最简单，也是最实用的方法。

著名科学家杨振华蜚声海内外，她本人也已经成为中国大陆少有的亿万女富豪。如果没有到恒守其志的精神，她不可能在机遇面前挖到创业的第一桶金。

1985年1月，杨振华在实验室里采用生物工程方法对普通的黄豆进行了独特的深加工，开发出含有20种人体必需的生命氨基酸的营养液，这一实践耗费了她数年的心血和努力，终于有了喜人的成果。她难忘这一时刻，便将营养液定名“851”。刚开发出来的“851”营养虽好，味道却极其难闻，据说像臭鱼烂虾般呛人。结果，这么好的产品却变成了一种卖给养殖场的畜生吃的“生长液”。

1987年，杨振华毅然辞职下海，自己开发851营养液。可是一个文弱女人，何曾上过市场、搞过经营，勇气可敬，经验却近乎等于零，因而久久打不开市场销路。后来逐渐闯出了一点销路，却又经历产品质量挫折，进出法庭，饱受官司之苦。在这一段多灾多难的苦日子里，杨振华每天夜里不知偷偷流过多少辛酸的眼泪，次日天一亮，她又肿着眼睛爬起床出去拼、出去闯。就这样，坚持的结果是她终于获得了机遇的眷顾。

1989年，“851”卖到了东南亚，泰国正大集团财务长偶然吃到了，久治不愈的肝病竟然因之神奇地痊愈了，这位财务长喜出望外，迅速找到杨振华，要求与她联合开发、经营。1990年，正大振华851生物工程有限公司成立，杨振华的事业从此得到了更大的发展。

一个人能否有成就，主要在于“恒”字做到了几分。成功更多依赖的是持之以恒，而不是天赋与才华。许多人做事半途而废，其实，只要他们再多花一点力量，再坚持一点点时间，那些已经付出的成绩就不会浪费，而争取的东西就会得到。



井：领导者的井养之德

井卦讲治理井护养井的智慧，也是人生德性修养、安身立命的重要内容。井以水养人，取之不尽、用之不竭，人的进德修业如同对井的治理一样，需要自爱己身，经过不断的淘洗，去除人性的污垢，保持自身的清洁。

井卦下卦为巽为木，上卦为坎为水。水下浸而滋润，树木得水而生长，这是《井》卦的卦象。井养而不穷，君子观此卦象，取法于井水养人，从而鼓励人民勤劳而互相劝勉。井壁有裂缝，用砖石垒筑井壁，这是讲修井之事，也是讲修德之事。人无完人，每个人都有或多或少的先天及后天的不足，但不能有致命的缺点，那些居次要地位的不足尚可通过扬长避短加以克服，若缺点已居主要地位就很难克服，而这样的缺点往往是后天形成的，这种状况是人为因素导致的，只要我们从一开始就注重自身的修养，并时时反省，便可避免这种状况的出现。

立身行道修己济世

《易经》可以理解为一本劝善的书，每个卦中的卦辞或彖辞都传达着一个共同的思想——修身与济世。《井》卦所表达的涵

义大体上是：修己而无私、行善乐施，广益于人，最终达到现实中水井一般以甘甜清水给养众人的目的。

井卦辞“井，改邑不改井，无丧无得，往来井井。”一方井水养一方人，即使乡村迁移了，城镇改变了，留下的井也始终如一，取之不干涸、注之不盈溢。每天不管多少人来来往往提水，那水也不见少；下雨注入多少雨水也不会满得外流出来。

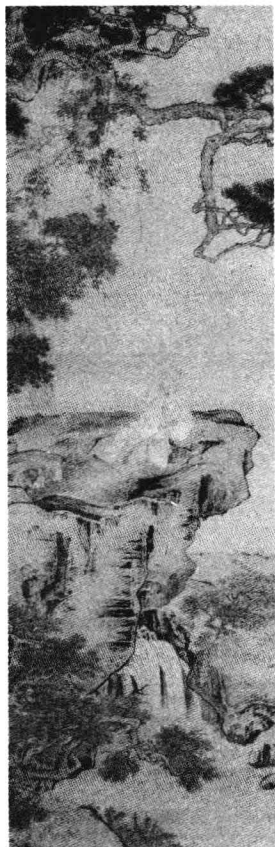
《彖传》说：“井养而不穷也。”井养育人而永不穷竭。井卦之所以被誉为“德之地也”，是因为它具有“无丧无得，往来井井”的超然脱物的恒常不变之美德和谦卑居下、安然终守、施养于人而不不求回报、无私奉献的特性，从而使它最接近于大道的本质。对于人来说，不管时日变迁，自己的德养要始终表里如一。井卦蕴涵了君子修德立德的渐进过程，是君子立身行道、修养治世的根本所在。

初六爻“井泥不食，旧井无禽。”井底有泥，无水可用，久不修治变成废井，连鸟儿也不来光顾了。物无用时就会被抛弃，此爻以井喻人，提醒我们要不断自我完善，自我更新，自我反省，才能被社会接受，否则，不合时宜，终究会被淘汰。其实，大多数人都会有意无意地充实自己、提高自己，修己近乎本能，济世力所能及；穷则独善其身，达则兼济天下。

九二爻“井谷射鲋，瓮敝漏。”井水漏失，不能上升，残留在井底的水，只能供鲫鱼等小鱼生存，就像漏水的破瓦瓮，失去了效用。九二刚正的内心才脱离堕落，开始走上自新的道路，虽然能力很有限，但已初步受到关注，相信只要自我改进就有机会。

九三爻“井渫不食，为我心恻。可用汲，王明并受其福。”





在下卦的最上位，不是井底的泥沙，已是清澈的水，但不能饮用，未免可惜。九三是有能力的强人，可无奈的是缺乏一个发挥的空间，或者说缺乏一个像样的领导者来发觉。

六四爻“井甃，无咎。”六四爻阴位得正，但柔弱无力，不能大量供水，这是因为正在修理井壁，不久就可以修好，不会有灾难。自己应当进修，充实自己，不会没有出头之日。六四的能力比九三更强一些，也有相当的实力，只不过没有啥能力兼济世人，心有余而力不足，对其而言，需要的是好的意见或建议来指点以获得更好的发展而有能力兼济世人。九二和九三更多的应是努力走出自我那狭隘的空间以求得发展。

九五爻“井冽，寒泉食。”水大量涌出，使人人都有清洁冰冷的泉水可饮。九五具备刚毅中正的德性，能普遍施惠给众人。这时，九五的地位和能力已经很高了，有达则兼济天下的条件了。

上六爻“井收勿幕，有孚无吉。”《象传》说：“元吉在上，大成也。”上六是井卦的最上位，井的功德已成，不要蓄住井口，抱以诚信的态度最为吉祥。井水既然汲取不尽，就无须加盖，以开放给众人使用。当人在最高位时，就应当始终诚心诚意的为人民服务，才是最大的善行，也是最大的吉祥。

其实，兼济天下也未必需要大富大贵，没能力济世，兼济一方或兼济部分人总还是可以的。只要伸出温暖之手就已经能碰到兼济的理想了，关键在于手伸出去了没有。用无形的东西来支持或帮助他人也未尝不是一种兼济，这样的兼济是很多人都可以做到的，关键就看是否乐意去做。自私的人任何时候都有，甚至也存在“盖上水井的人”，毕竟不同的人有不同的思想境界。

内外兼修自立立人

修养有内外之分，内在的修养主要体现在思想道德方面，是内涵，是核心；外在的修养主要体现在行为能力方面，是外延，是致用。一个完整的人应是内外兼修、表里如一的，是由内而外的自然体现。所以，不论身处何时、何地，即使不得已时要改变外在以委曲求全，内在的东西却不能丢，因为这是根本，失去了根本，一切都没有了意义。在顺利时，不能自我膨胀，在不顺利时，也不能失去原则，能做到这样，无论境况如何，便都坦然应对，若关键时刻经受不住考验，那将前功尽弃。

一个人若不注重自身的内在修养，导致道德出现了问题，即使外在的表现多么华丽，也是无法自立的，或者是为了外在的利益而失去了内在的原则，到头来必将是内外兼失。即使内在的修养与外在的能力都达到了一定的境界，也不能因此而自满狂妄，一方面要持之以恒，另一方面要时时反省，能用平和的心态看待这一切，才不会出错。德才兼备并不是终极目的，若没有发挥出应有的作用，也是没有意义的，不仅要自立，更要立人，只有用这种品行去造福社会，才是真正的内外一体。自身的修养是永无止境的，需要与时俱进，融会贯通，不仅是个人人格的完善，更是推己及人即从小我向大我的转化，人的终极价值的体现，需要的正是这种使命感。

三国时期吴国的孟宗为官清廉，他做光禄卿，负责宫廷膳食，自己一点也不沾染。一次，因强饮了别人的敬酒，哇哇吐了起来，吐出的竟是一摊麦饭。大家深为惊奇，想不到孟宗成天与珍馐佳肴、葡萄美酒打交道，自己吃的却是普通的麦饭！吴国君主知道了也赞叹说：“至德清纯如此！”





最初，孟宗做军吏，母亲随他一起住在军营里。军吏职务低，住房简陋，夜雨屋漏，彻夜难眠。孟宗感觉很对不起母亲，让母亲跟自己一起受苦，难过得哭起来。孟母却说，应当以此勉励自己上进，怎么可以哭呢！后来，孟宗升了管渔业的官，亲自结网打鱼，晒成鱼干孝敬母亲，却被如数退了回来。母亲责备他不该利用职务之便牟取私利，应当避嫌才是。为了坚定儿子为官清廉的决心，孟母从此不再吃鱼。后来孟宗又被调去管理粮谷，他上表拒绝说，从前我做雷池监司马，害得母亲三年不吃鱼。如果我去管理粮谷，恐怕母亲会三年不食米粮，我至死不敢接受这份差事。

井卦以“汔至，亦未井，羸其瓶，凶”来警告人们，井淤塞时，不及时掏挖干硬的泥土会打破提水的瓶罐，不吉利。一个人在德性上的污垢如不及时清除，也会损用自身。人如井，德如水，人一旦丧失道德，犹如枯井之鱼，离失败也就不远了，所以必须时时自我修身，提升德品，保持一颗洁净之心。

震：沉着冷静处变不惊

震卦阐释处变不惊、镇定自若的应对智慧，管理者要具备应对突发事件的素质。震卦下震上震，由两个单卦震重叠成。震为动，为雷，表示雷声接着雷声在天上震动。单个震卦一阳爻在下，二阴爻在上，在下的阳爻动而向上，这种动是奋发向上之动，是震惊百里之动，爆发着自然界威力无比的能量。

震卦告诉我们如何应对突发事件，卦中所说的惊雷，是一处自然现象，也比喻人世间的震动和各种不平凡的情况，人们对此应冷静面对，理智地去处理。震卦讲的不是事态而是心态，不是事境而是心境，不是事理而是心理，这是一个人的气度和能耐，这种气度和能耐使人在大的变动中沉着应对，处事不惊。对待突然的震动，既不要惊慌失措，又要长存戒惧之心，谨慎行事，平时培养自己的胆识，经常躬身自省，以便防患于未然。

领导者必须要有定力

震卦的卦辞说：“震。亨。震来虩虩，笑言哑哑，震惊百里，不丧匕。”当震惊突然来临时，能使人变色，但是，如果能记取教训，戒慎恐惧，便不会惊慌失措，而能冷静地面对，镇定





自若。震惊足以使方圆百里人感到惊慌，恐惧，可主祭者正在虔诚地主持祭祀，他在震惊百里的雷声中并没有丢掉手中的酒匙，能临大事而不惧，表现出一种冷静和理智。

身为领导，有了魅力就会产生魄力，而魄力则需要借助耐力来施展，最重要的是不能丧失了定力。情绪控制，领导者的定力展现；有魅力的领导者以才服人，有魄力的领导者决策果断，有耐力的领导者意志坚定，有定力的领导者善于情绪控制。心理素质好，情绪控制极佳，这是一个领导不可或缺的因素。每一个出色的领导者都应具备定心定行这种能力，稳定自己的心态、稳定自己的行为。

定力是处变不惊，定力是胸怀博大，定力是泰然处之。定力不够的领导常常会因为自己的冲动将事业毁于一旦。作为领导者需要克制自己的情绪，不要被冲动和鲁莽冲昏头脑。知之而后定，领导者必须要有定力。

西汉名将李广有一次与匈奴骑兵遭遇，见匈奴有数以千计的骑兵。匈奴发现李广后，以为是引他们出击的诱饵，都感到很恐惧，纷纷撤回山上摆开阵势。

李广带领的百多名骑兵见到这种形势都很害怕，想要纵马逃走。李广说：“我们距离大部队还有几十里地，如果现在这样逃跑的话，匈奴很容易追上来把我们全部射杀。现在我们停留不动，匈奴一定会以为我们是诱敌之兵，所以一定不敢来攻击我们。”于是李广命令部队前进，一直来到距离匈奴的营帐不足二里的地方才停下来。接着又命令部下全都下马，并把马鞍解下。

手下的骑士说：“匈奴人数众多，距离我们又如此接近，如果有什么紧急情况该怎么办呢？”李广说：“匈奴人以为我们会

逃走，如今我们解下马鞍向他们表示我们没有逃走之意，以此来使他们坚信我们是大部队派出的诱饵。”果然，匈奴军队不敢向他们攻击。

后来，匈奴军中有个骑白马的将领出来巡视监护他的军队，李广飞身上马。率领手下十几个人冲上前去射死了此人，然后从容归队，取下马鞭，还命令部下全都解开马匹，躺倒休息。这时已到了黄昏时分，匈奴兵感到十分诧异，更加不敢出击。等到半夜，匈奴兵又疑心汉军军队埋伏在附近，会趁着夜色偷袭他们，便悄然退兵离去了。

李广凭借过人的胆识，得以在敌众我寡的不利局面之下，揣摩清楚对方的心理，保全了自己的性命，还吓退了数十倍于己方力量的匈奴军队。“飞将军”的威名震慑边陲几十年，这和他的魄力与胆量有着极大的关系，绝非偶然。

《孙子·九地篇》说：“将军之事，静以幽，正以治。”“静以幽”即有幽深莫测、处变不惊的意思。遇事要冷静，不要自乱阵脚，要把事情的节奏牢牢控制在自己的手上。

“心宁而智生，智生事终成”。在面临大事和紧急情况时，只有那些处变不惊、镇定自若之人，才能泰然处之、才能冷静而积极应对，才能把事情解决。

君子以恐惧修省

《象传》说：“洊雷震，君子以恐惧修省。”君子观洊雷威震之象，当怀警惧忧患之心，反身检省，以去恶从善、远祸避害、趋吉致福。震卦阐释震惊的应对法则。在发展进步的过程中，难免不发生意外，以致震惊。唯有记取教训，凡事戒慎恐





惧，才能有法则可循，发挥刚毅的力量，镇定从容应对，不致惊慌失措；即或遭受灾难，也可发生迟滞作用，使损害减少到最低限度，并能迅速复原。平时戒慎恐惧，经常反省检讨，即可防患于未然；经常保持高度警觉，在灾难未到来之前，就可使其消灭于无形。

修身和治企，都要有危机感。不能认识到自身德行才识的缺陷及其不利后果，便不会重视自身的完善；不能清醒地认识到企业在经营管理上暴露的种种弊端，便难以切实地推行企业的变革。认识到德行、才识中虚亏的地方，才会促使我们通过检省自审，加以修改和弥补，从而趋于完善。

为了使自己少犯过失，管理者必须重视修身，注重对自身道德、品性检省和修正。通过对个人价值观念进行审查和重塑，而完善自我。而一个企业要适应市场需求、竞争环境的变化，也必须不断对员工的共有价值观念和行为模式进行总结、审析、扬弃，从而赢得持续性发展，才可能在日趋残酷的竞争环境中发展壮大。

“养兵千日，用兵一时”。应对企业发展过程中的震动，最好的办法是在内部建立有效的应急机制，只有这样才是企业经营的根本之道，管理者才不会方寸大乱。

旅：慎重明察低调行事

旅卦教人小心谨慎，谦卑柔顺，中正而行。旅卦上卦为离，离为火；下卦为艮，艮为山。山上有火，洞照幽隐，这是旅卦的卦象。旅卦有小有亨通之义，六五阴爻居外卦中位，处于上九阳爻之下，像旅人行中正之道，得到强者的保护，如高山正直，处在阳光的普照之中，所以卦辞说：“小亨，旅贞吉”。

《彖传》说：“柔得中乎外，而顺乎刚，止而丽乎明，是以小亨。”谦卑者在外行中正之道，而且从于阳刚者，安静守正又附丽于光明，所以小有亨通。

初六爻“旅琐琐，斯其所取灾。”出门在外，猥琐卑贱，这是自取灾祸。人生之旅困难重重，但不可志穷，不可自卑，一定要坚定意志，不卑不亢，守持中正，这样才可能避免灾祸。

六二爻“旅即次，怀其资，得童仆，贞。”出门在外，住进旅店，身上带有钱财，有童仆照顾，能坚持正道。人生之旅，时时处处要保持柔顺中正的品德，以待人接物，处处都会顺利。

九三爻“旅焚其次，丧其童仆，贞厉。”大火烧了居住的旅店，失去了照顾自己的童仆，如果不吸取教训，会出现更大





的危险。旅途中对童仆态度傲慢，失去了童仆，自己也受到伤害。这是警告，为人不可傲慢刻薄，要懂得谦虚待人，否则会遭到灾祸。

上九爻“鸟焚其巢，旅人先笑后号咷。丧牛于易，凶。”鸟巢起火，旅人笑了起来，没想到火势蔓延，竟把旅舍也烧了，旅人丧失行李，所以嚎哭。后来又在外地丢失了自己的牛，祸不单行。《象传》说：出门在外，看到鸟巢失火在那里看热闹却不去灭火，在一旁幸灾乐祸，他居室被焚毁是意料之中的事；牛在外地被偷走没有人来体恤安慰，也是理所应当。登上高位的人，不可居高自傲，恣意妄为，丧失中正之德，必然会招致祸端。

唐朝郭子仪平定安史之乱的事迹已为人所熟知，但很少人知道，他为人处世却极为小心，与他在千军万马中叱咤风云、指挥若定的风格全然不同。

唐肃宗上元二年（761年），郭子仪进封汾阳郡王，住进了位于长安亲仁里的金碧辉煌的王府。令人不解的是，堂堂汾阳王府每天总是门户大开，任人出入，不闻不问，与别处官宅门禁森严的情况判然有别。客人来访，郭子仪无所忌讳地请他们进入内室，并且命姬妾侍候。

有一次，某将军离京赴职，前来王府辞行，看见他的夫人和爱女正在梳妆，差使郭子仪递这拿那，竟同使唤仆人没有两样。儿子们觉得身为王爷，这样子总是不太好，一齐来劝谏父亲以后分个内外，以免让人耻笑。

郭子仪笑着说：“你们根本不知道我的用意，我的马吃公家草料的有500匹，我的部属、仆人吃公家粮食的有1000人。现在我可以说是位极人臣，受尽恩宠了。但是，谁能保证没人正在暗

中算计我们呢？如果我一向修筑高墙，关闭门户，和朝廷内外不相往来，假如有人与我结下怨仇，诬陷我怀有二心，我就百口莫辩了。现在我大开府门，无所隐私，不使流言蜚语有滋生的余地，就是有人想用谗言诋毁我，也找不到什么借口了。”

几个儿子听了这一席话，都拜倒在地，对父亲的深谋远虑深感佩服。郭子仪接待来访官员从来不避讳妻妾在场，但也有例外。有一个叫卢杞的人，长得很丑，郭子仪听说他来造访，急忙让身边的侍妾们回避。他解释说，卢杞貌丑，女人们见他如此丑陋忍不住会笑，这会引来卢杞忌恨，一旦得势定会报复，给我家带来灭族之灾。

卢杞当了宰相后，对不顺从的官员一律打击报复。杨炎是在卢杞之前任命的宰相，他觉得卢杞丑陋无识，耻于和卢杞同席办公、同桌吃饭，后被卢杞罗织罪名而贬杀。当时颜真卿是德高望重的四朝老臣，卢杞忌讳颜真卿秉直好谏，利用李希烈反叛的机会，建议朝廷派颜真卿赴叛军宣旨劝慰，结果被李希烈扣留杀害。“建中之乱”，德宗李适被围困奉天，节度使李怀光由山东赴难有救驾之功，却被卢杞排斥在外不得觐见皇帝，愤恨不平又猜疑不安，反而走向背叛朝廷的道路。杨炎、颜真卿、李怀光都是当朝赫赫有名的大臣，先后被丑宰相卢杞一一陷害，而郭子仪则安然无事。

郭子仪历经玄宗、肃宗、代宗、德宗数朝，身居要职60年，虽然在宦海几经沉浮，但总算保全了自己和子孙，以80多岁的高龄寿终正寝，给几十年戎马生涯画上了一个完美句号。

人生好比一次旅行，须时刻小心谨慎。无论是工作还是人际交往，都要时时谨慎，收敛自己的性格，太招摇、太张扬，会引



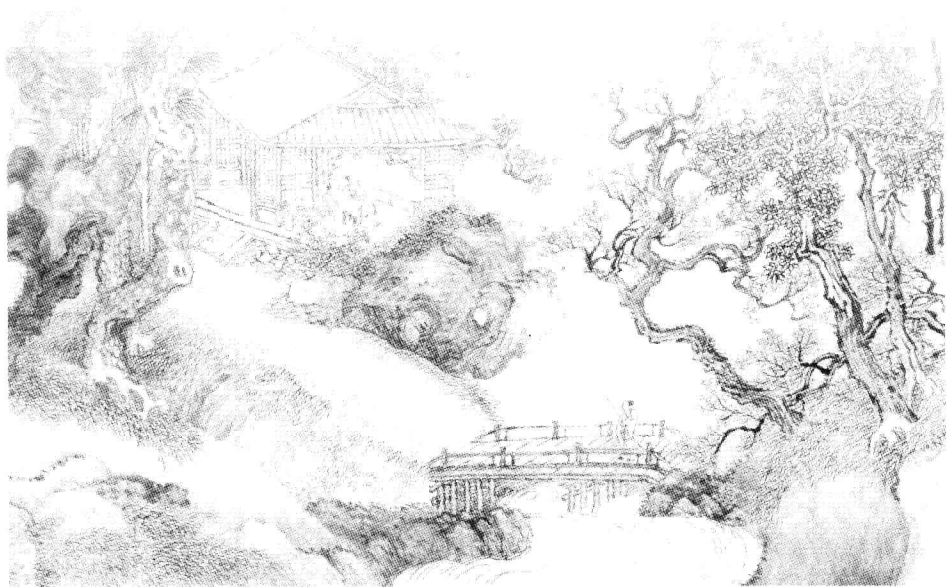


起别人的嫉妒和反感，最终酿成悲剧。俗话说，大人有大量，这大量也包括深藏不露，胸中自有百万雄兵，不显山露水。

老子说：“良贾深藏若虚，君子盛德容貌若愚。”这就告诫人们，过分炫耀自己的能力，是毫无益处的。低调才是一种趋吉避祸最好的策略，同时它也是成功做人的伟大智慧。

第二章

周易管人之道



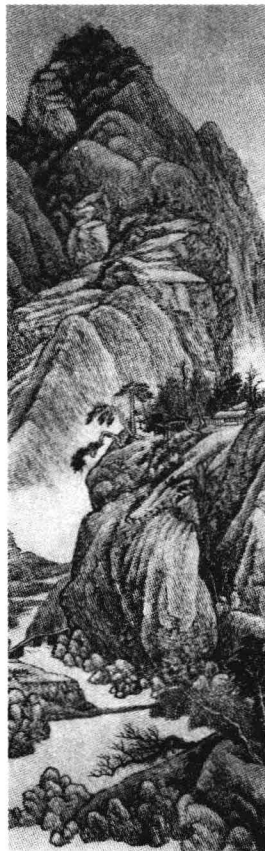
《周易》讲天道、地道、人道，更讲治国之道，揭示了丰富而深刻的管人、理人、安人之道。数千年来，历代统治者都将《周易》视为治国安邦的重要理论指导，奉为众经之首、大道之源。从人类文明开始，从古至今，上到治国，下到理家，无不围绕着“人”的问题展开。因此，任何管理学首先要研究的的就是如何管人的问题。

大有：有德有威刚柔并济

大有卦讲权力、威信与亨通的智慧。从管理的角度看，它讲的是管理者的人格魅力与管理艺术，管理者要做到有德有威、恩威并举、刚柔并济。“有”是收获的意思，“大有”就是大丰收。大有卦下乾上离，“乾”为天、为刚健，“离”为火、为光明。六爻中五阳拥一阴，其中六五爻阴爻柔居尊位，博大而中正，并得到五阳爻上下应和，因而能大有收获。大有卦的主要思想是“厥孚交如，威如”。当权者以诚信待下，怀柔待人，体察民情，以民所想为己所想，将民众的冷暖疾苦放在自己的心上；能礼待贤士，对有德有才能者，能识人之才，用人之长。这样，在他周围就会聚集一批志同道合者，一起为成就大业而齐心协力，共同奋斗。当然仅仅靠诚信德性还不行，要恩威并用，恩威并举。

管理带人要带心

六五爻“厥孚交如，威如”，是说当权者能正确地实施领导。从管理效能的观点来看，威信远胜过权力。对于领导者来说，与其做一位实权在手的管理者，不如做一位浑身散发无比威



信的管理者。

管理者如何塑造自己的威信至关重要，因为威信是权力的延伸。高级管理者喜欢用威信控制别人，而厌恶成为权力的魔鬼。带人要带心，做一位成功的管理者，除非我们具备了相当程度的威信与影响力，否则是很难实现管理统御的第一个课题：赢得下属的信赖和忠心。

取信于民是每个管理者开展工作的基石，下属不信赖你，对你的话心存疑虑，你的要求，你的许诺，渐渐会失去应有的效用。时间久了，你的威信会一落千丈，你的领导地位会失去基础。

新年伊始，老板宣布要为职工们在一年内做五件实事，员工们自然干劲倍增，但大半年过去了，一件事也没有办成，大家一下子就没了热情，老板也因此威望扫地，企业效益急速滑坡。老板本是想用许诺来激励员工，结果许诺没有兑现，“搬起石头砸了自己的脚”。

有些领导者错把轻易许诺作为激励员工的手段，也许在短期内起到作用，但从长远看，效果并不好，一旦许诺不能及时兑现，员工伤心失望，还不如事前不做任何许诺。在这样的情况下，还不如默默地为员工做一些实事，让员工落个实惠，也不可把话说得太早、太满，让人空欢喜一场。

有些许诺关系着员工的前途与未来，员工们对此极为敏感，在工作中牢牢记住上司说过的每一句话。因此，上司不能心情一高兴，忘乎所以，信口开河，更不可随意封官许愿，而在这些员工达到要求时却又根本不提，这只能削弱公司员工的战斗力。由

此可见，上司在日常管理中，千万不可随意许诺，若有许诺，应尽力兑现。

刚柔并济立威信

管理者对于下属的缺点和不良倾向不能视而不见，举措不力，姑息迁就，而且这从根本上讲也是害了你的下属本人，不利于他本人的成长进步。同时，如果任其自行自便发展下去形成了气候，企业内部的不良风气就会滋生蔓延，感染影响其他下属。长此以往势必损害你的威信，不利于推动其他下属展开工作。管理者在不正之风面前低头示弱，自己在公司里的威信将无法树立，大家以后就都会把你当个“软柿子”捏，这可是“管人”之大忌！宽仁是管理者应该有的，但不能只讲宽仁没有刚性。既然你是管人的，必要的时候就要贴面无情。

某厂有个工人盗窃了厂里的木材，数量虽然不很大，但性质肯定是偷盗。因为这人是木工，平时上上下下找他敲敲打打的人很多，都与他有点交情，于是，便都出来求情。厂长坚持要依法处理，但抵不住很多人的请求，有人说：“少数服从多数嘛。”厂长只好说：“这次就算了，下不为例！”时间一长，盗窃厂内财物的事件不但没有减少反而增多了。

“下不为例”这句话在中国可是一句经典的话，很多领导在下属违反纪律、破坏规章时，总是说出这句话，既有对初次犯错的宽恕，又有对其他人的警告（你再犯同类错误就不能例外了），还带有一些人情味儿。其实，这句话有很大的消极作用：规章制度得不到很好的执行，其他人犯错也会要求“下不为例”，如果不能例外免除责任，当事人就会感到不公平，为什么



别人就行，到我这就不行？这使上司很为难。

作为上司，跟下属说话时要树立规章的严肃性，让大家明白这些制度绝对不是一纸空文，也不是逗着玩儿的，而是要真正执行的。不仅严格要求下属，而且自己还要起带头作用。如果你身为公司的领导人，视规章如儿戏，则不能想象“群众”会把这规章当个东西；在这里，“只许州官放火，不许百姓点灯”的做法，是绝对要不得的。

上司在下属面前要敢于说话树威信，现代社会讲民主，因此，少数服从多数成了理所当然的事。有时多数人的意见不一定是正确的，重要的是对真理的判断，哪边有真理，哪边就是对的。管理一个企业和治理一个国家一样，要两手抓，两手都要硬，不可偏废。一手要讲诚信，一手要拿出威严。软硬兼施、德威并治。软的是德养、诚信，这是德治；硬的是权威、威严，拿不出威严不行，这是法治。领导者必须会运用权力和影响力来增强自己的人格魅力。只有这样才能管好人，才能管理好企业，才能团结一批为企业发展而共同努力的人。

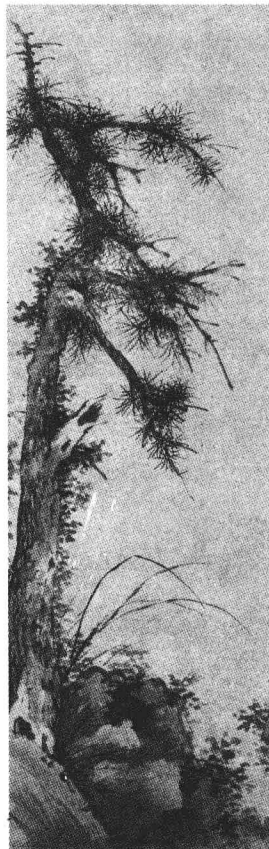


临：亲善管理上下和应

临卦讲的是领导、御统艺术。在管理工作中，管理者要莅临指导、体察下情，处处以身作则，以自己的模范行动去影响下属，带领下属。临卦的下面兑是泽，上面坤为地。象辞“泽上有地，临。君子以教思无穷，容保民无疆。”大泽之上有大地，象征上临下。君子因此领悟到要最大限度地教育和关心民众，最大限度地宽容和保护民众。这启示领导者不要独断专行，只凭主观意见办事，而要体察民情，深入实际，刚柔相感，上下和应，注重交流。临卦六爻咸临、甘临、至临、知临、敦临，都是讲不同的领导者的不同治理态度与方法。

领导者要亲临一线，对自己管理的事亲自过问，而不是高高在上，只听汇报，指手画脚，凭主观意见办事。只有深入实际、了解情况、把握事物的内部联系，才能实行正确的管理。

一个精明的领导者还应敦厚待人。这种敦厚表现在领导者气度要大，心胸要宽，要善于容人，厚道待人，这样才能充分调动群众的积极性，充分发挥其聪明才智。总之，在管理工作中，领导者要注意自己的态度和行动方式，做事要主客观相结合，要注



重别人的态度和意见。

领导者的感化力

初九爻“咸临，贞吉。”九二爻“咸临，吉，无不利。”用感化的方式管理民众，坚守正道可获得吉祥，无所不利。六四爻“至临，无咎。”用亲善的方式治理民众，没有过失。管理者在治理中施以仁政，以自己的德性来感化民众。这种治理不是盛气凌人、以上压下、强制统治；而是以身作则，以自己的模范行动去影响群众，带领群众。

领导是以德行感化大众，是以和政引领团体走向正道。身教重于言教，领导和部属上下心灵相通，默契十足，行不言而教、心心交流，谓之“灵导”。

九牧王董事长林聪颖创造性地汲取中国传统文化的思想精髓，提炼出一套东方人本管理哲学——“企业感化力”。林聪颖认为：管理层应树立“以思想感化思想，以行动感化行动”的观念，在管好自己的前提下去管人管事，才能真正带好严格团队。

九牧王的企业文化是“牧心者牧天下”。林聪颖深信，成功经营的秘诀在于成功经营人心，人心所向即是经营所向。十几年的栉风沐雨，九牧王管理层以心交心、以心知心，与工作伙伴们建立起贴心、靠心、暖心的深厚情谊，也让每一位加入九牧王大家庭的成员身在九牧王，心在九牧王。

“牧心者牧天下”，字里行间深刻蕴藏着“感化型企业创建之道”的思想内涵。走进九牧王，企业感化力的气息扑面而来：董事长林聪颖亲自为过生日的员工签发生日贺卡，每天近20个，重复再重复，却乐此不疲，一签就是十几年。九牧王5000多名员

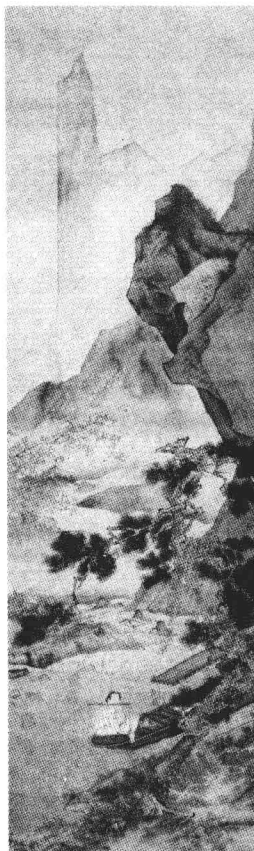
工，每年春节过后返厂率几乎为100%。九牧王每年让正规医院医生到企业为全体员工做全面体检。点点滴滴，不胜枚举，看似不起眼，却饱含强大的“感化力”。

在林聪颖的经营理念里，一个成功的感化型企业，必须具备四个要素：一个好的领袖、一个好的团队、一个好的品牌和一个好的模式。唯有感化型领袖才能成就一个感化型企业，唯有感化型组织才能打造一个好的团队，唯有感化型营销才能塑造一个好的品牌，唯有感化型管理才能形成一个好的模式。实现这一切，都离不开感化型企业文化的有力支撑。

独断不如谋之于众

六五爻“知临，大君之宜，吉。”用明智的方式治理民众，是大国君主的最佳选择，可获得吉祥。领导者要善用众人的智慧，集众人之智为自己之智，懂得最大限度地调动众人的积极性，得到好的管理绩效。在管理中，如果企业总是一个人的意志，一种声音，这种情况最可怕。交流可以取长补短，防上片面的经营决策。通过各种各样的交流方式，管理者可以引导和影响整个团体的运行，从而避免走上独断专行的歧路。

上六爻“敦临，吉，无咎。”用宽厚的方式治理民众，可获得吉祥，没有过错。作为领导者，宽厚的心胸是十分必要的，待人以善为本，敦厚要发自内心。领导者气度大，心胸宽，善于容人，厚道待人，这样才能充分调动群众的积极性，充分发挥其聪明才智。与之相反的是，领导者脱离群众，不平易近人，自以为是。这样的领导者无论在什么情况下都不会得到别人的欢迎，即使他很有才华，是个天才，最终也会陷入僵局或困境。





作为领导人，当权力达到一定顶峰后，极易犯独断专行的错误。凡习惯独断专行的人，一是没有不犯错误的，二是能成就大事者不多，三是往往得不到下属和群众的拥护。凡是那些胸怀大志，善于干大事，广纳贤才的人，都不愿意独断专行，而总希望与人广交朋友，广纳良言，尊重伙伴，尤其处处关心和爱护下属，不断征求别人的意见，尽可能把事情做得完美，营造宽松和谐与人合作处事的氛围。这是古往今来卓越领袖人物的普遍特性。

领导者要能够谋之于众。一个人的智慧是有限的，多听取他人的意见，有利于自己更好地抉择。独断专行，过于主观，目空一切，听不得别人的意见，很容易导致失败。

噬嗑：没有惩罚就没有管理

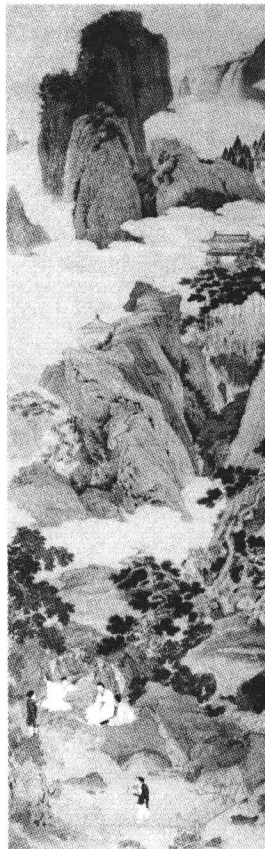
噬嗑卦讲以硬对硬解决对抗性矛盾的智慧。管理离不开惩罚，正如国家离不开法律。

噬为咬，嗑为合，都是咬硬物。噬嗑卦卦形似张大的口，“初九”、“上九”形似上、下颚，而“九四”则如口中一物，成为咬合咀嚼的形象，因而命名为“噬嗑”。本卦下卦为震为雷为阴，上卦为离为电为阳，雷电交合，上中下三阳爻，中间分别咬着三阴爻，都是以硬对硬，是阳和阴之间的对抗性矛盾。上下都是阳爻，阴爻夹在其中，就表现了阳正必然要吃掉阴邪，它们之间是针锋相对的斗争，直到阴爻被解决为止。

噬嗑卦告诫管理者，凡事如不能亨通，中间必有障碍，必须消除障碍，才能亨通。对障碍的态度要刚强正直，不消除绝不罢休，同时还要采取必要的策略。

德主刑辅的管理思想

卦辞“噬嗑。亨，利用狱。”亨通，有利于处理刑狱之事。象辞“电雷，噬嗑。先王以明罚勅法。”噬嗑卦下震上离，震为雷，离为明。离表示明察，雷威严，令人恐惧，象征刑罚。先王





效法此象，明其刑法，正其法令。治理应以教化为主，但教化也不是万能的，还需要辅之以刑罚。利用刑罚也要讲究原则，要恩威并施，刚柔相济。

在历史上，周公以德服天下，明德慎罚。孔子从仁爱思想出发，主张德主刑辅的治国政策。此后，德主刑辅作为儒家治国理念延续了两千多年。孔子主张“以德治国”的思想在内圣层面，就是要求领导者的个人道德修养达到完满。孔子说：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。”当政者用道德教化来管理政事国度，会像北极星那样，居于一定的方位，而群星都会环绕在它的四周。儒家主张以道德教化为主，刑罚手段只是一种维护社会价值的辅助手段。

现代管理注重人性，于是很多企业就从人性出发设计出一套制度，这套制度的中心是把员工的个人利益与企业的整体利益联系起来，让员工在实现个人利益的同时提高企业的效益。然而，人性是极为复杂的。人性有两面性，管理制度只有“扬善抑恶”才能起到提高效率的作用。世界上没有完美的圣人，善待员工也绝不是善待他们不足的一面，不是对不足的宽恕。对不足的一面要用制度去制约，这就需要监督与惩罚。人是需要畏惧的，这样他们才会自觉地抑制自己“恶”的一面。没有纪律、没有约束、没有惩罚，就没有管理，也没有效率。所以，“以人为本”不是宽大无边，不能取消必要的约束与惩罚。制度有其严肃性，管理有其时效性，企业制度推行和管理实施过程中，如果相关的部门（子公司）不能按企业总体目标要求执行，按时间完成，片面强调客观原因，将会导致企业经营目标受阻，横向部门无法开展工作。

董闾于做赵国上党地区的郡守。他巡视石邑山中，看见山涧深邃，像墙一样陡峭，深达千丈，就问居住深涧附近村舍的人说：“曾有人下去过吗？”回答说：“没有。”又问：“小孩、痴聋、疯癫的人曾有下去过的吗？”回答说：“没有。”“牛马狗猪曾有下去过的吗？”回答说：“没有。”董闾于感叹地说：“我能治理好上党了。假如我治理时对罪犯严惩不贷，使他们好像掉下深涧必死一样，就没有人敢触犯法令了，还怎么会治理不好呢？”

子产做郑相，重病将死，对游吉说：“我死后，您一定会在郑国执政，一定要用威严治理民众。火的样子是严酷的，所以人们很少被烧伤；水的样子是柔和的，所以很多人被淹死。您必须严厉地执行刑罚，不要让人们因您的柔弱而触犯法令。”子产死后，游吉不肯严厉执行刑罚，不少人堕落为盗，盘踞在萑苻之泽中，即将给郑国造成祸害。游吉率车骑和他们开战，打了一天一夜，才打败他们。游吉感叹地说：“我早按子产的教导去做的话，一定不会懊悔到这般地步了。”

管理者的刚柔相济之道

六二爻“噬肤灭鼻，无咎。”象辞“噬肤，灭鼻，乘刚也。”此爻含义是处罚公正宽柔，能使受罚者心服。但在执法时不能一味用柔，防止优柔寡断。

九四爻“噬干肺，得金矢。利艰贞，吉。”此爻含义是执法时，如果遇到难以制服的人或者是较大的困难，只要刚直不阿，坚守中正，必会得到吉祥。

六五爻“噬干肉，得黄金。贞厉，无咎。”此爻是指位于尊





位的执法者，要公正执法，不可偏激，要发扬刚中之德，守正防危，如此便没有灾祸。

从管理者的角度来看，有两类极端的管理者，就是强硬派与柔和派，其他位于这两者之间。强硬派作风的领导者，在管理的过程中安排给下属的工作几乎没有商量的余地，必须按时保质地完成。这样的管理者很难成为一把手，在中国比较注重的中庸之道，凡是能够成大事者，其内心世界无限的丰富，能够蕴含任何事情，表面上给人以谦和，处理事务不会很急。

软弱派作风的领导者，在管理的过程中，注重商议，当然遇到原则问题时，也会态度强硬，但是表达的方式不会是象强硬派那样激烈，而是采取缓和的态度，采取冷的比较缓和的处理方式。柔和派的管理者一般前途会比较的好，因为，这样的领导者能够处理好几乎所有的关系，人员环境比较好，有较好的群众基础。

其他的管理者基本处在这两者之间。从历史和当代管理现实来看，只有处在两端的管理者才能够成大气候。刚与柔，从领导艺术的角度讲，它又是一种工作方法。作为一名领导者，必须具备刚与柔的心理素质，必须娴熟地运用刚柔相济的领导艺术。

咸：相感以情赢得人心

咸卦讲相互感应增进感情的智慧。管理者管人，要在感情方面下工夫。咸卦中，“咸”是通假字，通“感”，指感应，说的是感情之道。咸卦下艮上兑，艮为山，兑为泽。山上有水泽，水土相互滋润，相互感应。《彖传》说：“柔上而刚下，二气感应以相与。”阴气上移，阳气下行，阴阳二气互相攀援、交互感应，使万物在无尽的变化中生生不息。“天地感而万物化生，圣人感人心而天下和平。”天地有情，相互感应，所以才会有万物的化生，而圣人感受到人心向背，遵从人心向背进行管理，那么天下就会被管理得井井有条，人民就能安居乐业。

管理者只有真心对人，才会赢得人心。人心的向背，很多时候都是由感性决定的，而不是理性。“恩不论多寡，当厄的壶浆，得死力之酬；怨不在浅深，伤心的杯羹，召亡国之祸。”员工虽是下属，但他们都是有思想，有血有肉的人，都需要信任、关心和鼓励。管理者都在谈制度谈激励，其实真正深入人心的往往是情感的激励。感人心者，莫过于情。真心地对待下属、关心下属、信任下属是对他们最好的激励。





君子以虚受人

咸卦卦辞“咸。亨，利贞。取女吉。”咸卦象征感应：亨通顺利，有利于坚守正道；娶妻可以获得吉祥。上卦为兑为少女，下卦为艮为少男。山泽通气，有了相互交流与了解，男女两心相悦，接而达到两心相倾，心灵的相通利于婚嫁。《象传》说：“山上有泽，咸；君子以虚受人。”山上承，泽下润，山泽通融是咸卦的表征。君子效法山水相连这一现象，以虚怀若谷的精神容纳感化他人。

咸卦通过男女相感而成婚的道理，揭示了管理之道。领导者必须致力于感化下属，虚心容人，才能实现上下协调，赢得下属的拥戴。谦虚卑让是德之基，《诗经》言：“温温恭人，为德之基。”将自己置于低位，对别人以礼相待，这就是谦虚。与此相反的是骄傲，即自大自满，时时以居高临下的态度对待别人。一个卓越的领导者，应该永远保持一颗谦虚之心，永不放弃警觉的态度，永不骄傲自满。

《贞观政要》中曾记载了唐太宗的卑谦恭让之德。贞观二年（628年），太宗与臣下言说：“人们说做天子的就可得自尊崇，无所畏惧，朕则以为天子应自守谦恭，常怀畏惧。过去舜曾告诫禹说：‘只要你不矜持自夸，天下人才无人能与你争；只有你不事征伐，天下人才无人能与你争功。’《易经》上经：‘人本能上是厌恶骄傲而喜好谦逊。’凡作天子的，若自以为是，妄自尊崇，不守谦恭之道，如犯了错误，谁肯犯颜谏奏？朕常畏惧天，不时倾听朝臣们对我的批评和建议，务求谦虚为怀。对于自身的一言一行，无不反躬自问。是否合乎天道？是否符合臣子的意向？务求谨言慎行。天虽高，但地上事无巨细皆看得一清二

楚；臣虽下，亦不时注意君主的一言一行，故我必须力求谦虚，并经常反省所言所行是否合乎天意民愿。”一位居于万民之上的帝王，能有此彻悟，实在是难能可贵。

许多优秀领导者深深明白这样的道理：谦虚卑让决不会使自己损失什么，相反会赢得许多出乎意料的收获。欲成就大业，除了要虚怀若谷之外，对自己的言行举止也必须十分慎重。古语讲“论言如汗”，说出的话就像身体流出的汗一样，一旦流出来了，就不可能再回到体内。正因如此，做人实在不得不谨言慎行，这种谦虚的态度对于领导者来说十分重要。

下情上达，上情下达

咸卦初六爻“咸其拇”，感应发生在脚的大拇指上。六二爻“咸其腓”，感应发生在小腿肚上。九三爻“咸其股”，感应发生在大腿上。九四爻“贞吉，悔亡”，内心保持纯洁无邪的态度可以获得吉祥，没有后悔。九五爻“咸其脢，无悔”，感应发生在脊背的肉上，不会发生后悔。上六爻“咸其辅颊舌”，感应发生在牙床、脸颊、舌头上。感应由下向上，吉祥无悔。管理就应该像这样，下情上达，下面的情况或意见能够通达于上。《管子·明法》说：“下情不上通，谓之塞。”领导者要能做到平易近人，体察下情。如果使人敬而远之，造成疏远，就难以下情上达，可能会造成误解。

没有沟通，领导的作用就无法发挥，领导才干就无法施展，领导职责也无法完成。其实管人就是管心，管住了对方的心，就管住了这个人。人与人只有在互相尊重、互相信任的基础上，才能做到真正意义上的沟通。领导者要明白，自己与下属之间虽然





有职位高低、权力大小的差别，但在人格上是平等的，都有维护自尊的强烈心理需求。因此，决不能在沟通中摆架子。否则，必然会招致下属的不满，对你敬而远之，甚至怨而避之。沟通时要做到坦诚相见，说真心话，用真感情。只有这样，在沟通中才能叩开下属的心扉，达到沟通的目的。

要准确地理解他人，换位思考极为重要。只有站在对方的位置和立场上来思考问题，才能够更准确地理解对方的想法和心理状态，才能找准沟通的结合点，增强沟通的针对性。领导者若只强调自己的感受而不体谅下属的想法，就很难走入下属的内心世界，很难被下属接纳。如果彼此产生亲近感，沟通就很容易。

领导者在沟通时要尽可能地在平静的情绪状态下，这样才能保证良好的沟通效果。领导者还要乐于倾听，积极地倾听，给下属以表现自我的机会，可使下属产生一定的归属感，配合意识和参与沟通的积极性便会明显增强。在沟通过程中，下属在意的不是领导者听到了多少，而是听进去了多少。

人与人的感情交流具有互动性，以你的真诚去换取别人的真诚，才会心心相印。领导者如果能做到这些，就能达到下情上达和上情下达。

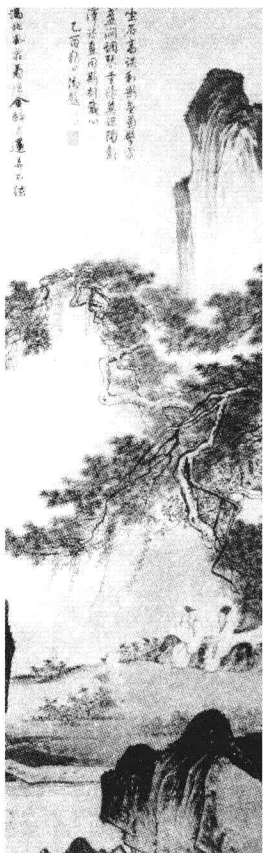
益：损上益下互相增益

益卦讲损上益下，互相增益的智慧。管理者应以恩惠诚意去对待部属，部属也以同样的行动去回报。益卦是增益的卦象。上卦为巽为风，下卦为震为雷；风愈强雷愈响，风助雷威；雷愈响风愈急，雷助风势；风与雷相互助长，气势增益。下卦震是动，上卦巽是木是风，卦象又为木船为风所漂动，故有“利涉大川”的比喻。益卦讲，增益过程由雷霆般的主动进取与微风般的温和谦让组成，一天比一天发展而没有尽头。

见善则迁不断增益

益卦卦辞“益，利有攸往，利涉大川。”益卦象征增益：利于前去行事，利于渡大河越巨流。《象辞》说“风雷益，君子以见善则迁，有过则改。”益卦的卦象为狂风和惊雷互相激荡，相得益彰之表象，君子应当看到良好的行为就马上向它看齐，有了过错就马上改正，不断增强自身的美好品德。益卦强调管理者施恩惠给人民，做有利于人民的事。

初九爻“利用为大作，元吉，无咎。”利于大显身手干一番事业，如果能获得大吉大利，就不会遭到责难。《象辞》说：



“元吉无咎，下不厚事也。”大吉大利，没有什么灾祸。用自己的才能为民众谋利但不以自己的才能为自己谋取重利，得到增益之后，就可以有功而无过。

六二爻“或益之，十朋之龟弗克违，永贞吉。”若想为为人民做有益的事，只要不违背古圣人的崇高品德，就能永远符合人民的利益而吉祥如意。坚持中正之德，虚怀若谷，可以得到丰厚的回报。

六三爻“益之用凶事，无咎。”将所得到的好处用来帮助他人解除危难和灾祸，这样才不会引起麻烦。将得到的好处用来解救他人的危难，是保全自身的最好办法。因为身处显赫地位，得到许多好处，同时也埋下了祸根，只有把这些好处用来助人，才能得人心，免除灾祸，从而可以牢固地保持所得到的好处。

六四爻“中行，告公从。”采取温和宽厚的中庸态度行事，有事求告于王公的话，王公会很乐意的答应。并不是由于别的原因，完全是甘愿自我减损而使天下大众受益的志向感动了王公贵人。

九五爻“有孚惠心，勿问元吉。有孚惠我德。”满腹虔诚地怀着一颗使天下人受惠的仁慈之心，不用占卦问卜就知道是大吉大利，将心比心天下人必然也都虔诚地怀着施惠于我、感我恩德的心愿。这种万民归心的盛况，使我自行减损造福大众的心志得到了极大的满足。施行仁政，用道德为天下民众谋利益，以积累我的德行，就会得到天下民众的信任。

老子说：“天之道，损有余而补不足。人之道，则不然，损不足以奉有余。孰能有余以奉天下，唯有道者。”天的变化规律是将自己的光热减损而用以照耀缺少光热的万物；而做人的基本

准则则是不断的摒弃自己的不足之处，将自己的能力无私地奉献给天下民众，为天下民众谋利。在上位的管理者应像天一样，将自己的才能、热情、精力奉献给在下位的部属，为民众谋利，辛劳奔波，但又不自我夸耀，自高自大，不倚仗功劳高而欺凌民众，使民众得利，使民众喜悦拥戴。

领导者要有公益心

益卦损上益下，就是减损高位者，使低位者受益，象征管理者减损自己的财富而使团队受益，能做到减损自己而使别人受益，自然会受到欢迎，而且诚心诚意地去帮助别人，也一定会得到别人的回报。能如此则进行任何事都会有利，也有利于从事如涉大川这样的冒险之事。一切减损的动机要纯正，目的要正当，不可违背道德且要适度。

上九爻“莫益之，或击之；立心勿恒，凶。”上九，没有谁来让他受益，倒是有人来攻击他；内心拿定主意却不能持之以恒，必然会有凶险临头。因为背离了损己益人的宗旨，由损上益下变为损下益上，必然遭到世人的唾弃，他要求受益的呼声只能是一厢情愿之辞，倒是有人来攻击他。如果一个管理者贪得无厌，只计较个人私利，不考虑员工利益，一味要求别人奉献，不和别人分享成果，没有人会理睬的，反而会引起愤怒，进行攻击。只重利益的人，意志无恒，结果必然凶险。管理者要有公益心，做事情时要多为大家着想，有施惠于民的宽大胸怀。

奇美集团创始人许文龙很懂得损上益下的哲学。他领导的奇美石化公司是生产ABS树脂的全球最大的厂商，其产品产量占全球总产值的20%。许文龙可以说是最不像生意人的大企业家，他



认为赚钱只是手段，应该将所赚的钱发挥功用，使自己，也使大家过得更加幸福快乐。

许文龙除了将一部分钱继续投资，扩大再生产外，更多的钱都是用于回报社会。除了建医院，扩大奇美艺术馆的收藏外，他还利用奇美基金会，做了许许多多不愿意让人知道的善事。他曾经说过，不打算将钱留给他的孩子，也不会把自己创造的事业移交给他们。许文龙说：“我自认为命很不错，凡事放得下，看得开。”他还认为：“钱聚则人散，钱散则人聚，只要人聚，没有赚不到的钱”。他认为这句话知易行难，因为越有钱的人，越爱钱，而他相信，要追求心灵的舒畅和净化，只有将利润分给员工，也要把利润回赠给客户，钱要大家一齐分享才有意义。

利人是善，损己利人是大善，而利人便是利己。德不美，大才必妨大善。老子说：“圣人之道为而不争。夫唯不争，故天下莫能与之争。”领导者的行事原则是做而不争。正因为不争，所以普天之下的人们都无法与之争。高明的管理者懂得为而不争，因为他的所作所为符合人之本性，利人而无害于人，善得人之助，故能不争而胜。如果只顾自己，不顾别人，会如何？老子说：“出生入死，何以故？以生生之厚。”一个人如果能做到大善、通达、适当、能干，就是一个好的管理者了。

师：贤明中正人得其位

师卦讲统率下属的方法。统帅如何统领众人？如何带领一支军队用兵作战？今天的领导如何提高领导力？怎样管理属下？这一卦给我们很大的启发。

师卦的形象是水在地下，水不流出地外。同理，士兵在民众当中，意味着在柔顺的民众中隐伏着军队与凶险。领导者要能够从治军、用人、策略三个方面管好自己的下属。首先，是治军。初六爻辞“师出以律，否臧凶。”出师征战必须要有严明的纪律，如果军纪混乱必然有凶险。无论是在军队，还是其他领域，严明的纪律约束都是十分必要的，没有纪律必然松散，一盘散沙，将一败涂地。其次，是用人。上六爻辞“大君有命，开国承家，小人勿用。”论功行赏，应对每一位将士进行客观中肯的评价，奖赏贤能之人，拒绝无能和品行低下的小人。这时一定要“守持正道”，做到公平公正，否则，必定会导致内部混乱。最后，是策略。师卦强调师出有名，即首先让自己的军队成为正义之师，这样才会得到大众的支持，才会有群众基础，其次要知己知彼，谨慎用兵，进退有度。



统帅必须贤明中正

师卦卦辞说：“师，贞丈人吉，无咎。”贤明长者统兵，能使众多部属坚守正道，势必获得吉祥。对于企业来说，领导者应该是一个特殊的人物，千万不要以为自己的行为与公司员工无关，因为领导的行为往往对员工起表率作用。

九二爻“在师中，吉，无咎”。这里强调做一个领导一定要刚毅中正，要德才兼备。六三爻“六三，师或舆尸，凶。”阴柔之人担任统帅，又处于凶险之位，是很危险的。这提示我们，统帅有很大的职权，一定要刚强有力，如果柔弱无能，终究不会取得成功。

日本当代著名管理学家土光敏夫一生救活并发展了几个大企业，从石川岛造船公司到东芝电气公司，成为日本公认的企业领袖。

1965年5月，土光敏夫接受石坂泰三的委托从退休中复出，担当了东芝的重建任务，那年他已69岁。此时东芝电器公司因经营方针出现重大失误，负债累累，濒临倒闭。在这个生死关头，东芝公司希冀能借助土光敏夫的“神力”，力挽狂澜，把公司带出死亡的港湾，扬帆远航。土光敏夫就任东芝电气公司所“烧”的第一把“火”是唤起东芝公司全体员工的士气。土光敏夫指出：东芝人才济济，历史悠久，困难是暂时的，曙光即在前面。他说：“没有沉不了的船，也没有不会倒闭的企业，一切事在人为。”在唤起东芝公司全体员工的信心后，土光敏夫大力提倡毛遂自荐和实行公开招聘制，把每一个人的潜力都发挥出来。

土光敏夫还大力提倡敬业精神，号召全体员工为公司无私奉献。土敏夫光的办公室有一条横幅：“每个瞬间，都要集中你的

全部力量工作。”土光敏夫以此为座右铭，他每天第一个走进办公室，几十年如一日，从未请过假，从未迟到过，一直到八十高龄的时候还与老伴一起住在一间简朴的小木屋中。

1972年，土光敏夫在东芝奋斗了7年。由于他经营有方，东芝已从灾祸中走了出来，并飞速发展，利润也在成倍增长。如今，日本东芝电气公司已经跻身于世界著名企业的行列。土光敏夫有一句名言：“上级全力以赴地工作就是对下级的教育。职工三倍努力，领导就要十倍努力。”

人得其位，位得其人

六五爻“长子帅师，弟子舆尸，贞凶。”委任有德长者统帅军队战无不胜，委任无德小人只能战败运送战死者的尸体。这说明用人不当，必招致大败，将自食恶果。所以，上六爻也说“小人勿用。”管理者必须是贤能之人，任用小人则会导致失败。

作为领导，知人善任是一门学问。有的人学问好、有见地，能提出许多有益的建议，但让他去实际从事行政工作，却发现其无法胜任。有的人实际工作做得很好，但将他提拔到高一级的地位，反而让他无所适从。身为领导，对部下首先要有透彻的了解，让合适的人做合适的事，以达到人事相宜的效果。一个公司只有做到人尽其才、物尽其用，才能“人得其位，位得其人”。作为一个领导者，对员工的才能、兴趣了解于胸，才能针对某项特定的工作选择适合的人选，追求人与事的统一。

管理学上讲，没有平庸的人，只有平庸的管理。知人善任，让自己的下属去做他们适合的事情，这样才能充分发挥他们的工作潜能，实现人力资源的有效利用。许多成功人士都善于识人，





又能够把人才放在适当的位置上，这是管理好下属的良方。许多领导者往往常感叹手下无人可用，其实在很多时候不是手下没人，而是没有把人放在正确的位置上。

晚清著名徽商胡雪岩在用人上颇有裁缝量体裁衣的细心。胡雪岩经营钱庄“知人善任，所有号友皆是少年能干，精于会计者”。办胡庆余堂药店，重金聘请长期从事药业经营，熟悉药材业务，又懂得经营管理的行家担任阿大（经理）；聘请熟悉药材产地，生产季节和质量真伪优劣的人当阿二（协理），作为阿大的副手，负责进货业务；还选取熟悉财务的人担任总账房。

以上三种人被列为头档雇员，称“先生”，他们能写会算，懂业务，善经营，属于穿长衫的“白领”；因而一切待遇从优。先生以下，是被称为“师傅”的二档雇员，他们略懂药物知识，会切药、熬药、制药，实践经验丰富，是穿短衣，在工场劳动的“蓝领工作者”，工资待遇低于先生；师傅以下是末档帮工，他们是临时雇来的，主要从事搓丸药等简单的劳动，计件付酬。由于分工明确，职位相称，酬劳合理，胡雪岩的钱庄、药号运转灵活，相互协调。

此外，胡雪岩在经营管理中非常善于用人之长，客观待人。有一年，胡庆余堂负责进货的“阿二”千里迢迢到东北采购大批药材。可当他风尘仆仆地回到杭州后，药号“阿大”见人参质量不如往年，价格却比过去高，就埋怨阿二不会办事。阿二以质次价高是因为边境有战事之故而据理力争，两人一直吵到胡雪岩处。

胡雪岩了解情况后，留他们吃饭，并特意向阿二敬酒，感谢他万里奔波，在货源短缺的困难时期为胡庆余堂采购到大量紧俏的药品。用这些话打动阿大的心，让他也向阿二敬酒，两人一笑

混怨怒。饭后，胡雪岩吩咐阿大：“古人云，将在外，军令有所不受，商事如同战事，应当用人不疑。以后凡采购的价格、数量和质量，就由阿二负责。”阿大怕这样做有了两个阿大会坏了店规，胡雪岩说：“我们就叫阿二为‘进货阿大’。”从此，胡庆余堂便有了两个“阿大”，前位阿大各司其职，把生意做得更红火火了。

领导者是主帅，不需要去冲锋陷阵，但要学会选好兵，用好将。这样的兵和将在你身边越多，那么你的发展就越没有限制。在有些领导者眼里，人人有其短，所以人人不可信，不可用。于是我们看到今日许多公司，或者任人唯亲，或者领导事必躬亲，其结局往往是管理混乱或者领导累死，手下闲死，事情办死。在另外某些领导者眼里，却能见人之长、用人之长。所以，一个企业是否兴旺发达，领导者的眼光——见人、用人的标准起着决定性作用。





晋：职场晋升之道

晋卦讲的是进取的智慧，在管理方面就是如何用人和提拔人才。晋卦下坤上离，坤为大地，离为太阳，太阳升出地面，光明普照大地，普照万物，这是本卦的象征。“晋”意思为进，太阳运行前进，才能升在地面之上，才能发出光芒。同时晋又象征晋级，就如卦的开头所说，尊贵的公侯蒙受天子犒赏众多车马，一天之内荣获三次接见。所以，晋卦讲的是如何谋求晋级的智慧，也是上级提拔下属的原则要求。

人活着就是为了更好的生存，更好的发展，也就是自我实现。作为领导，要善于把握员工的升迁方略。领导者要制定科学的激励机制，完善的升迁制度。同时，领导者要善于观察员工的工作能力，及时对有能力的员工进行提升，而且要赏罚分明，不拘一格选拔人才。

德才兼备德为先

晋卦卦辞“晋，康侯用锡马蕃庶，昼日三接。”卦辞是以上进大臣受天子赏赐、宠信之事，来表明对正确而积极进取的肯定。《象辞》说：“明出地上，晋。君子以自昭明德。”太阳从

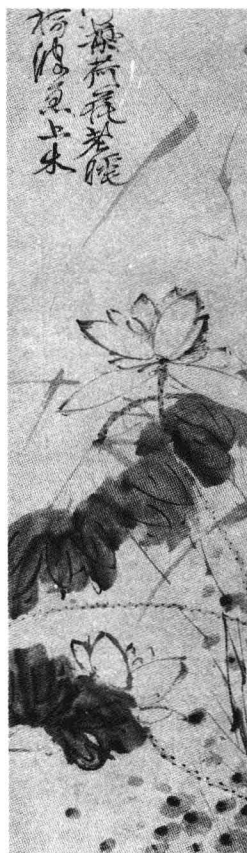
地面升起，象征上进。君子观此象应当自觉展现高尚的美德。一个人如果在道德品质上不过关，被提拔到管理层，可能会给组织造成很大的损失。领导者在提拔人时必须遵守这样一个用人原则：德才兼备德为先。对于个人而言，明德是君子晋升的前提，所以，不断提高自己的修养，彰显自己的才德，才能够受到重用。

北魏大臣崔玄伯博学多才，太武帝拓跋珪召他入宫，纵论天下大事，果然满腹经纶，应对如流，心中大喜，任命他为黄门侍郎，伴驾左右，协助处理机要大事，为朝廷制定法令礼俗。

拓跋珪常常召玄伯询问旧事，崔玄伯熟知历史，一一从容应对，有问必答，拓跋珪非常满意。此后，任命崔玄伯为吏部尚书。大业初创，百业待兴，崔玄伯受命，督促各有关机构设置官职爵位，制定朝廷礼仪，颁定法令律条，明确各种规章制度，最后交由崔玄伯审查裁定，一旦确立，就作为今后长久的规范。

此时崔玄伯位权重名望高，要风得风，要雨得雨。但崔玄伯一向清醒，自律很严，不随同流俗。官越做越大，仍一如既往，洁身自好，俭朴清廉，从无分外之举。玄伯淡泊利禄，自己不经营产业，家徒四壁，清贫如洗。出门不乘车马，朝夕步行上下朝。老母七十高龄，每日也是粗茶淡饭，拓跋珪久有耳闻，曾派人秘密察访，果然不错，因而对他更加器重，优厚赏赐。

身为下属，刻苦好学，使自己腹有雄才，方能得人赏识；得势之后，谦谨奉身，低眉做人，公正清廉，方能上为领导所信，下为同僚所敬，将人做得圆圆满满，必使人无懈可击。而这就需要平日里有意识地提高自己的思想、道德修养。





“以德立人、以德立企”乃大道之行。企之强弱，国之安危，无不与德有关。人的智慧固然重要，但谋大事，成大业，靠的还是人的素养。“小胜靠智，大胜靠德”。领导者提拔人才一定要注意德与才的关系。

不拘一格用人

对于企业而言，人是最重要、最关键的因素，一群庸才是无论如何也不可能把企业经营成功的。古人云：“千军易得，一将难求。”人才是企业发展的决定性因素，领导者最重要的职责就是要有一双发现人才、任用人才的“慧眼”，善于识别人才，善于使用人才。如果真能做到这一点，在企业经营过程中就会无往而不胜。

曹操是一个爱才惜才的枭雄，他在具体用人中表现的不拘一格，而且用人的策略多种多样。

首先是才尽其能，才德并重。“唯才是举”是曹操用人的重要思想，对于人才，他量才录用，既重才能，又重德行。他指出，有德行的人未必有才能，有才能的人未必有德行。选人应量才而用，择其才德具体而用之。如用郭嘉、许攸等才能之士划策，用崔琰、孔融、司马朗等有操守的名士来躬行教导，以安乱世百姓。

二是拔将才于卒伍之间。曹操于用人方面，只要看准了即予以重用，建功即擢。有的人不几年，即由士卒而为将军。乐进本为曹操帐下吏，以功封广昌亭侯，折冲将军；张辽本为吕布将，每从曹操征战，数有功，封都亭侯、荡寇将军累迁至晋阳侯、征东将军、前将军。

三是不疑归从，授以重任。曹操的诸多部属是别部或敌方的投诚者。对于归从的人，曹操以诚相待，听其言，重其谋，授以重任，不以外人视之。诸如荀彧、郭嘉、王修从袁绍来归，贾诩自张绣来降，荀攸、李通自汉官来归。这些都成为曹操麾下文武大员，经其重用，立下汉马之功。

四是大胆用降。曹操属下屡建功勋的武将和卓有才华的文臣，有不少是其主败后投降曹操的。曹操对待这些人，尤其注意待之以诚，授以实权，使其冰释疑虑，尽力国事。庞德原是马超部将，曹操定汉中，降操，闻其骁勇，拜立义将军。陈琳原为袁绍主簿，官渡之战前为袁写了《讨曹檄文》，后归操，曹操“爱其才而不咎”，遂以为司空军谋祭酒，管记室。

五是量功必赏。曹操对于有功之士，定期给予封赏，不仅封赏军功政绩，而且对于嘉谋直谏也给予优奖，即便对于未采纳的意见，事后被证明是对的，曹操也给予记功奖励。并且鼓励官员提出建设性意见，并制度化。曹操重谋赏，封功臣的行动极大地鼓舞了部属，提高了他们的工作积极性和忠心程度，使曹操的知人善用誉满天下，在全社会产生重大影响，取得颇为强烈的社会效果。

用人最忌按文凭、经验等框框、杠杠取才。有的人学历很高，由于不知变通，办事却很低能；有的人经历很丰富，由于悟性太差，始终没有长进。重用这种人，就可能误事。用人的目的是为了做大事业，理当从需要出发，从观念上打破条条框框的束缚。





萃：会聚人心萃集英才

萃卦讲上下呼应相得益彰的智慧，在管理上就是凝结人心，聚集才智。

萃卦坤在下，兑在上，泽上于地则水必聚，所以叫萃。萃就是聚，卦辞上说，君王利用庙祭的机会使大家见面，很顺利，这对以后的发展有促进作用。要用大牲来庆祝，造成和谐、热烈的气氛，这样影响会更好，利于进一步团结。相互诚心相待就不会有穷尽，原有不同看法更要聚集团结，如果有意见，互相握手一笑了之不必介意，不要存有界限，向前发展团结就不会有过失。很显然这是用人之道。

人才是企业的核心力量，人才是企业发展的基石，没有人才企业就无法前进，无法创新。作为一个英明的领导，要善于网聚各类人才，要善于礼贤下士，对待人才要求之若渴，这样才能把企业做大，在竞争中立于不败之地。

聚合则兴旺

萃卦讲聚合的问题。卦辞“王假有庙，利见大人，亨。”君王到宗庙祭祀，表现出对祖先的忠孝与享祭的至诚之心，利于出

现大人，前景亨通。这说明会聚之时要有大人的领导才能遵循正道。一个集体可以通过多种形式的聚合交流感情，增进了解，但需要有一个坚守中正的领导人物，才可以聚集大众。

《彖传》说：“萃，聚也。顺以说，刚中而应。故聚也。”萃就是会聚。在下者顺从而在上者和悦，阳刚者守持中道并应合于阴柔者，所以能会聚众庶。九五阳刚居中，下应六二柔中，因此说“刚中而应”，象征君臣间的聚合。天地万物的普遍情理不外乎聚合与离散。阴阳和悦顺从就能聚合，互相违逆则离散。聚合则兴旺，离散则衰止，所以从天地万物的聚散中可以看出事物兴衰的端倪。

企业要发展，必须要网聚英才，没有人才的保障，就不可能把公司推向壮大，因为智力是公司壮大的源泉。因此，人才济济是做大公司必须选择的第一条捷径。

用友软件董事长兼总裁王文京说：“用友的企业文化是：尊重、公平、实现；人际文化是：平等、交流和沟通。在强调宽松的同时，也要提倡团队和集团的概念，现在的软件企业，单靠个人或者少数人的力量已经不行了，个人英雄的时代已经结束。”

人才流失像一把刀子，不时地把企业刺得遍体鳞伤，浑身是血。1992年被刺过一次的王文京认为，留住人才是企业发展的基础。王文京说：“要给人才以舞台，就是给他干事的各种机会。软件人才都有自己的抱负，他们选择公司，不仅仅只考虑收入，还希望在这个地方能发挥专长，作出一些事来。因此，要在他发展的不同阶段，给他足够宽广的舞台，供他尽可能地发挥。”

由于王文京很注重人才管理，为员工提供了良好的发展舞台，用友形成了强大的团队力量，企业越做越大，稳定向前发展。





企业的发展一靠人才，二靠管理。没有人才的保障，企业就会成为无本之木，无源之水。精明的企业管理者，不仅看重自身管理技能的培养，更深谙萃聚人才之道。在企业管理领域，一个公司的成败主要取决于能不能充分发展蕴藏在职员当中的极大干劲和能力，产生以一当十、以百当千的效应。

培育优秀人才

六三爻“萃如嗟如，无攸利。往无咎，小吝。”聚集，忧愁嗟叹，没有什么利益，小有恨惜。六三的位置不中不正，在上方也没有应援，不得已，想与邻近会聚；但没有人与他会聚，只有叹息，得不到任何利益。唯一的出路是与上六相聚，上六是上卦兑，性情柔顺，当会接受容纳，所以，前往不会有灾咎。这一爻是说，与其叹息没有人与自己相知，还不如积极行动起来，与人结交。

上六爻“赍咨涕洟，无咎。”悲伤哀叹，没有灾祸。《象传》说：“赍咨涕洟”，未安上也。悲伤哀叹，痛哭流涕，说明高居极位，孤立无援，心里不安。然而，在悲痛中应当反省，为什么会孤立无援，才不会发生灾咎。这一爻说明，在被群众遗弃时，应当反省，才能最终得以聚合而没有灾祸。

企业生存和发展的根本保证，归根到底就是一条：拥有大批优秀员工。柳传志说：“小企业做事，大企业做人。”松下幸之助也曾经说过：“松下先塑造人，后生产电器。”盛田昭夫说得更加直接明了：“使企业得到成功的，既不是什么理论，更不是什么计划，而是人！”在崇尚人本管理的今天，“企无人则止”的理念已经深植于人心。企业终归是人的企业，而人也最终要靠企业的发展来实现个人的价值。从这个意义上说，人即企业，企

业即人。企业从初创到壮大辉煌，离不开优秀的人才。因此，企业的发展，从根本是要从培育以人为本的企业精神开始。

萃卦讲上下呼应相得益彰，管理上讲“人心齐、泰山移”、“上下同欲者胜”。只要企业坚持以人为本，用优秀的人才造就企业，一定能取得巨大的成功。一个企业的成功，既是老板的成功，也是员工的成功。老板成功了，员工也必然成功。双方的关系就是“一荣俱荣，一损俱损。”因此，培养优秀员工是每一个老板的职责。智力是公司壮大的源泉，人才济济是做大公司必须选择的一条捷径。





升：选贤任能提升之道

升卦讲进升的原则。在管理上，管理者要实行能者上庸者让的选贤之道，从低层提升有才干的人加以重用。

《象传》说：升卦下巽上坤，巽在植物方面喻为木，坤为地，树木扎根在地中，从地里吸取营养而不断生长，木从地中升起，这是升卦的卦象。君子观此卦象，对自身品德修养的提高应顺时以动，遵循自然发展的规律，从小处着手积累，不断充实自己，有所前进，逐步达到高尚完美的境界。

做事情不可能一蹴而就，都有一个从小而渐大的过程，也就是凡事要从底层做起，在不断积累成长中逐渐变大，最终获得提升。管理者在对待下属的升迁上也要善于从基层做起，择优而升，才能形成一个有战斗力、凝聚力强的集体，从而使企业发展的更快、更强。

提升低层有才干的人

升卦卦辞“升，元亨。用见大人，勿恤。”聪明而且通达，受到有地位的人赏识任用而更加得以发挥。不必担心志不得遂。

《象传》说：“地中生木，升。君子以顺德，积小以高大。”树

木在地上生长，从矮小到高大，这是上升之道。人的进升也是如此，积累微小的进步成就伟大的事业。

提拔低层有才干的员工是管理者用人的一项原则，这类员工一旦提拔到重要的岗位上也同样让人满意。人才，从最底层选拔，逐渐升职，这样就保证了层层都有人才。

晋商蔚丰厚票号驻外庄掌柜李宏龄在任用人员上从不凭资格、徇私情，始终出以公心，举贤荐能，受到全号上下的同声称赞。李宏龄从长期经营管理中，深深认识到：“号事之兴衰，全在人位之高下。”“事在人为，得人则兴，失人则衰。”

李宏龄在用人方面形成了自己独特的见解。他说：“从古兴衰之别在乎用人，人才之兴全凭鼓舞，若赏罚之际，不能允洽，则贤能无由奋起，而不肖者反得夤缘而进，成败所关，岂浅显哉！”他本着这一指导思想，在用人上特别注意选贤任能，裁汰平庸。

李宏龄在北京分号任掌柜时，重用候中杰管理业务，梁鸿基管理账务。一个跑外拉存货，一个管账不出错，犹如他的左膀右臂。但他并没有因此把这两人压在自己的翅膀之下，而是积极向总号建议破格提拔此二人，哪怕调往外地也在所不惜。他手下还有个叫刘承基的人，写书信很有功底，业务也非常熟练。总号提出要调刘去扬州分号管书信，李宏龄见未予提拔，就公开向总号表态不放人，坚决把人留北京。等待更好的机会，再承担重任。

身为蔚丰厚执事的李宏龄，十分重视人才的选拔，主张选用能随机应变之才，布置于各码头，所以平日留心物色，一旦发现中意的人才，便破格提拔。





事物的发展都遵循着由低到高逐步上升的规律，而每一步的上升又为下一步的上升发展奠定了基础，提供了动力。企业在用人时也应遵循这一规律，建立合理公正的升迁和奖励机制，使每一个优秀员工（包括最底层的员工）都有升迁和奖励的机会，使员工在成绩得到肯定的基础上，更有动力继续努力。

建立机制，让人才脱颖而出

六五爻“贞吉，升阶。”居中守正并且步步高升，吉祥。《象传》说：“贞吉升阶，大得志也。”地位拾阶而上，志愿得以伸展。有才干的人，能够逐步得以提升，需要一个健康完善的用人机制，否则，会有更多的人怀才不遇。

公司内部的人事流动对员工的积极性有很大的影响，大多数不断发展的公司都会遇到一个典型的问题：怎样把人才留在技术岗位上，以便充分利用他们积累的专业知识。从科学的管理思想出发，企业需要建立一套让人才脱颖而出的机制。

微软在不断发展壮大，不断聘用新员工并将之培育成优秀的技术人员之后，遇到了人才升迁的问题，微软是怎么解决这一问题的呢？微软公司的独到之处就是把技术过硬的人员推到管理者的岗位。

盖茨与公司其他早期领导一直都很注意提升技术过硬的员工担任经理职务。这一政策的结果也使微软获得了比其他众多的软件公司别具一格的优越性——微软的管理者既是本行业技术的佼佼者，时刻把握本产业技术脉搏，同时又能把技术和如何用技术为公司获取最大利润相结合，形成了一支既懂技术又善经营的管理阶层。建立技术升迁途径的办法对于留住熟练技术人员，承认

他们并给予他们相当于一般管理者可以得到的报酬是很重要的。

在职能部门里典型的晋职途径是从新员工变成指导教师、组长，再成为某个功能领域的经理。在这些经理之上就是跨产品单位的高级职位，这包括职能领域的主管或者在产品单位中的某些职位，他们负责产品组并且构造用于应用软件的共同特性。

同时，微软既想让人们在部门内部升迁以产生激励作用，还想在不同的职能部门之间建立起某种可比性。微软通过在每个专业里设立“技术级别”来达到这个目的。这种级别用数字表示（起始点是大学毕业生的9或10级，一直到13、14、15级）。这些级别既反映了人们在公司的表现和基本技能，也反映了经验阅历。升迁要经过高级管理层的审批，并与报酬直接挂钩。这种制度能帮助经理们招收开发员并建立与之相匹配的工资方案。

级别对微软员工最直接的影响是他们的报酬。通常，微软的政策是低工资，包括行政人员在内，但以奖金和个人股权形式奖励优秀员工，并能成功地留住优秀的人才。

为了能有效地激发起员工的工作积极性并挖掘这些天才们的潜在创造力，微软允许合格人员到其他专业部门里寻求新的挑战。并且规定人们只有在某一特定领域积累了几年经验之后才能换工作。这样，可以有效解决有才华的人即使管理职务上升很快也易对特定工作感到厌倦的问题。通过合理的人员流动，使优秀的员工不至于在同一工作中精疲力竭，同时，也使产品组和专业部门从不同背景和视角的人员的加入中获得新的发展。

正是由于微软公司建立了一套让人才脱颖而出和优秀人才组成的组织和机制，才使微软公司在这个竞争激烈的行业中始终保持领先地位。





总之，管理者要善于提拔低层踏实工作、德才兼备的员工，建立正规的升迁途径，做到人与事相得益彰，保证最好地利用每一个员工的能力，使优秀者得到提升，并将没有任何特优表现和突出建树的人员调离原职，以免限制其他人发挥才干。

第三章

周易决策智慧



人生的每一步都需要决策，决策更是管理者的事。《周易》决策历经几千年而不衰，其“一阴一阳之谓道”的宇宙原理、奇特的思维模式及在实际中广泛的应用价值，具有顽强的生命力。《周易》中的决策思想，正在成为越来越多的企业和个人的决策指南。

需：耐心等待转机来临

需卦讲在困境中耐心等待机会、乐观自信的智慧。从管理的角度看，领导者要能够在逆境中静观其变，等待转机。

“需”的本意是养育的意思，需卦的上卦“坎”为云，下卦“乾”为天。云上升到了天上，只要等待阴阳调和，自然就会形成雨。“需”在此又被引喻为等待，《说文》上说：“需，须也，遇雨不进，止须也。”意思是说，下雨了你必须等雨停了以后再行路，这就是等待。需卦上卦坎为水，象征前方有涉渡之险；然而下卦为乾，乃刚强有力者，只要有定力去耐心等待，“坎”之险终能克服，必会亨通地涉过大川。

成功的管理者，遇事能静观其变，冷静观察，耐心等待，尤其是在形势急转直下，组织处于极为不利境地之时，不会草率做出决定，而是静下心来，稳定情绪，等待形势的进一步发展和变化。这种静观其变，以不变应万变的策略，能使自己掌握主动权，避免于两难境地，是一种积极稳妥的方法。

管理者要有耐力

需卦启示我们：当我们在做某一件事或某项事业时，在最初





阶段必须耐心等待时机。但要注意的是，等待来的机会并不一定能产生好的结果，有时会适得其反。所以，等待需要判断、需要选择，等待需要思危，等待需要坚持，等待需要应变。这样，才能化险为夷，达到光明亨通的境地。

等待是一种生存哲学，也是一种人生艺术。当你遇到困境，遇到危险时，要善于等待，在等待中坚定自己的信念，并积极充实自己、完善自己。管理者们最重要的东西就是耐力，要成为一个成功的管理者，就必须在寂寞中锤炼自己。

1993年盛夏，陈天桥以优异的成绩从复旦大学提前毕业。毕业时的喧闹还犹在眼前，陈天桥却出乎意料地迎来了长达10个月被“雪藏”的寂寞，满怀抱负的他被分配到陆家嘴集团公司，每天在一个小房间里放映有关集团情况介绍的录像片，一放居然就放了10个月。

10个月里，陈天桥根本无法跟别人谈论自己的远大理想，也没办法在简单的放映工作中施展他的才智和抱负……他第一次体验了人生巨大的落差。年仅20岁的陈天桥品尝到寂寞的滋味，并将寂寞化成了日后享用不尽的财富。一般来说，年少气盛者或许会很快走人，去找个不会如此“委屈”自己的地方。但是陈天桥的过人之处在于，他很快就意识到寂寞也是磨炼意志的绝佳机会。这段时间，他潜心读了很多书，形成了他后来独特的管理风格的基色。

“我认识到，无论有怎样的抱负，首先是要社会接受你，而不是你去要求社会来适应你，这是当时一个很大的收获。”陈天桥说，“在我当时这样一个年纪，这样一个背景，我能耐得住10个月的寂寞，躲在一个小房间里放录像，我自己感觉这对后面

的年轻人还是有所启示的。很多年轻人觉得自己怎样怎样，要干这个，要干那个，但无论干什么，首先要适应环境，而不是等着环境来适应你。”10个月之后，正好集团下属的一家企业有个干部挂职锻炼的机会，集团选定陈天桥担任那家有着200多人企业的副总经理。在挂职锻炼期间，来自复旦大学经济系的教育使他拥有出色的战略眼光，而寂寞的锤炼让他克服了一般年轻人好高骛远、不脚踏实地的缺陷。在这家企业，他推行了一系列改革措施，并开始形成自己独特的管理风格。

后来，陈天桥办起自己的公司。在运营游戏的过程中，盛大公司碰到了各种各样的危机，以至于陈天桥感叹说是一年遍尝十年苦。他说，当时每一个危机来临的时候，在应付的焦头烂额的时候，都想过不干企业了，或者不做网络游戏了，反正钱也够花了。但这不是他的追求。据说他有一句名言，叫“那不是我的理想”，每一次碰到和他理解相左的处境时，他都会想到选择自己坚持的理想。

他的理想和信念其实很简单，最初是想创造自己的企业来证明自己，现在则是想创造中国及至世界上优秀的娱乐帝国，生产“快乐和幸福”。没有他的坚持，陈天桥现在可能会在国外哪个大学教书，也可能在上海的哪个部委当个官员，陈天桥真的就不会成为今天的陈天桥了。

不犯难而行则无咎

初九爻“需于郊，利有恒，无咎。”在郊外等待，利于坚持，持之以恒，就有利，就没有灾难，没有过错。《象传》说：“需于郊，不犯难行也。利用恒无咎，未失常也。”长久地在郊外等待，是不冒险往前走。利于坚持，没有灾害，这是理智





的行为。耐心等待就是理智，有了理智就能控制冒进，所以就不会失常。

等待可以迎来转机。有一则寓言说：一只猫刚走进一间屋子，一阵风吹来，门被自动关上，猫则被困在屋里。在这种时候，怨天尤人，困兽犹斗当然是徒劳的，这个时候，聪明的猫会时时保持蹲伏的姿态，等待一阵风再度吹开这扇门时一跃而出。管理者就应该是这样一只待机而动的猫，在不得志时要学会在忍耐中等待时机，如此方能柳暗花明，时来运转。

任何人都会遭遇各种各样的困境。当外界的环境对你不利的时候，你该如何自处？这就需要等待，因为等待是对待事物发展的必经过程。从生到死，人的一生实际上一直处于等待的状态。当你放弃了等待的时候，就意味着你放弃了希望，放弃了人生的一切。

《淮南子·道应》说：“事者应变而动，变生于时，故知时者无常行”。等待时机的来临需要充分的耐心。这个过程也积极准备、待条件成熟的过程，等待时机决不等于坐视不动。三国初期正是天下大乱、群雄纷争的年代，有志者莫不浮游其问，试露锋芒，而怀有治世奇才的诸葛亮却甘心隐居隆中。表面看来，这是不合情理的，然而诸葛亮此举正是在耐心地等待时机的来临。与其为牛尾，不若为鸡头。诸葛亮分析天下大势，既不想投奔势力强大的曹操、袁绍，也不想江东孙权手下为官，他需要的是一位慧眼识英雄而又宽厚的君主。因此刘备三顾茅庐后，诸葛亮终于出山，最终促成了三国鼎立的局面。

大过：独立不惧的决断力

大过卦讲独立不惧的精神，如此才能有所作为，才能亨通。

大过卦下巽上兑，巽为木，兑为泽。按照常理，木头应该浮在水面上，木头却沉到水中去了；柱子应该直挺，柱子的两头却弯曲了；水应该流畅，水却凝固了。这是一个大的非常时期。

大过卦分析了在各种非常时期时人们处理问题的态度和方法，用老夫娶到了年轻的妻子和老妇嫁给壮男这两种不正常情况下的婚姻例子来说明，在非常时期应有独立不惧的精神和对非常事件采取非常方法不能拘泥于常规的道理，这对我们有很大的启示。在管理上，领导者要有胆识，在风险面前要有独立意识。

君子以独立不惧

《象辞》说：“君子以独立不惧，遁世无闷。”英雄常常是独立的，也是孤独的。世界上没有哪个能理解你，没有一个朋友支持你，也不要着急，也不要闷闷不乐。在木被水淹没的“大过”时期，有识之士应按自己的主见行事，无所畏惧。

时势造英雄，“大过”也是一种机遇。对于一个有魄力的人来说，干事业就是一种冒险的乐趣。不冒险就永远不会有大胜



利，要求什么错都不犯，这正是什么也做不成的原因。其实道理谁都知道：风险和利润的大小往往是成正比的，巨大的风险能带来巨大的效益，要想有卓越的成果就要敢冒风险。

均瑶集团的创始人王均瑶，曾经被人称为“胆大包天”。王均瑶16岁时就离开家乡温州龙岗，在长沙一带跑五金和印刷业务，赚点小钱。1989年春节前夕，由于忙于跑业务，王均瑶忘了提前买回家的火车票，到了小年夜，坐不上火车了。他和其他几个被困在长沙的老乡聚在一起，商量着无论如何都要赶回家去过年。大家一合计，最后以两倍的价格包了一辆大巴回家。

去温州的山路不好走，汽车在1200公里的漫长山路中颠簸前行，把一伙人折腾得受不了。王均瑶随口感叹了一句：“汽车真慢！”旁边一位老乡挖苦说：“飞机快，你包飞机回家好了。”说者无心，听者有意。这位爱思索的年轻人开始反问自己：“土地可以承包，汽车可以承包，为什么飞机就不能承包？”

哪知这个想法一说出口，立即招来了家人的讥笑，所有的人都以为他在痴人说梦。要知道，当时不要说包飞机，就是坐飞机也不是谁都可以的，连买机票都需要县团级以上的证明！你王均瑶一个小小的打工仔，凭什么？

但王均瑶没有轻易放弃，他独自一人筹划了很长一段时间，而后又进行了长达八九个月的走访、市场调查和跟有关部门沟通。当时几乎所有的亲戚朋友都反对他的做法，没有人认为他会成功。凭着坚忍不拔的精神，在盖了100多个图章后，王均瑶硬是在中国民航格局铁桶一般的大门上撬开了一条缝。

1991年7月28日，随着一架“安24”型民航客机从长沙起飞平稳降落于温州机场，中国民航的历史被一个打工仔改写了——

大半年的奔波之后，王均瑶开了中国民航史私人包机的先河，承包了长沙—温州的航线。

包机的第一年就给王均瑶带来了20万元的赢利，那年王均瑶25岁。他继而一鼓作气包下全国400多个航班，成立了全国第一家私人包机公司——温州天龙包机有限公司，在中国航空史上写下了特别的一页。

成功常常属于那些敢于抓时机适度冒险的人，属于那些独立不惧的人。生活中有时会遇到一些采用正常手段而不能把事情做圆满的特殊情况，这时就必须采用非常手段。这个非常手段可能有点超常或让人接受不了，但并没有过错。因此，只有大胆而有魄力的人才能做到。

冒险但不忽略风险

九三爻“栋桡，凶。”房顶的栋梁受重压就会弯曲，必有凶险。因为阳刚旺盛过分，没有阴柔的力量来辅助，后患无穷。

上六爻“过涉灭顶，凶，无咎。”涉水过河时水深淹没头顶，这样必有凶险，及时防范就不会有祸患。做事要能预知不测，及时补救，化险为夷，最终不会带来祸患。管理者在决策时，预先准备和调查是非常重要的，应为下一步发展做好避险的重要性。

冒险和理智是尖锐冲突的概念，要想使冒险能够成功并且创造出价值，还是需要理智，理智地、科学地分析所面对的市场方方面面，客户、技术、竞争对手、发展趋势等。企业越做越大以后理智的成分会越大。做企业是一种艺术，每一个具体情况都会有一种应变组合。冒险是这样一种东西：你经过努力有可能得到，而且那东西值得你得到。否则，你只是冒进，死了都不值





得。所以，经营者一定要分清冒险与冒进的关系，要区分清楚什么是勇敢，什么是无知。无知的冒进只会使事情变得更糟，你的行为将变得毫无意义，且惹人耻笑。

大胆行动的背后必有深谋远虑，必有细心的筹划与安排。作为领导者，必须兼有胆大与细心两种个性。胆量大的人喜欢高瞻远瞩，但如果没有心思周密做依托，就是纯粗，派不上什么用场。做到了心细，胆量才具有更多的含金量。

坎：冲破层层险阻

坎卦讲不同的险境和遇险而不失信心、不失诚信的智慧。领导者要以坚强刚毅的品性和诚信维系人心，来冲破遇到的重重险阻。

坎卦上下卦都是坎，象征重重艰险。好比前方有无数个极深的陷坑，水奔流涌进凹处，虽然还不能将它们充满，但是水却能行历各种艰险而不失去坚定的信念和专一的执著。作为人，胸怀坚定的信念和执著专一，内心不畏艰险而获得亨通，这种奔流不止、坚强刚毅的行为必然被人们所崇尚。

遇到坎坷不失信念

坎卦卦辞“习坎，有孚，维心亨，行有尚。”象征凶险重叠，有诚信，因为内心通达，行动表现上进。

《彖传》上说：“水流而不盈，行险而不失其信。”说的是遇到险阻时要保持信念不失。信念虽然是相信我们所未看见的，但信念的回报是我们所看得到的。一个人要想出色地完成自我愿望，就必须给自己一个强烈的信念。一旦它在你的心中树立起来，就会激发你各方面的力量，使你勇敢地面对一切工作中的困



难和障碍。

无论遇到多大的困难，都不要让消极的思想侵蚀你的灵魂。在任何事业中赢得胜利的人，都具有一种炽热求胜的欲望，而这种欲望则是走向成功的第一步。

有一家濒临破产的企业，几乎所有的员工都对自己的企业不抱什么希望，就等着失业回家了。但是新任经理李总却一直没有失去信心，他知道自己企业毛病在哪，他知道只要坚持不懈的改善，就一定会有转机，就一定能够收到订单的。他鼓励员工继续工作，千万别失望，直到最后关头，都还有希望。

李总鼓励技术人员进行技术改造，自己亲自去跑业务，拉订单。虽然他也知道希望渺茫，但坚持就会有希望，就会有转机的。员工看到经理都没有失去信心，也就没有放弃希望，说不定真的会有机会呢？

李总的苦心坚持终于得到了回报，有人给他们企业下订单了。李总告诉自己，也告诉员工，继续坚持，就会有更大的希望。果然，在李总和员工的一起努力下，终于使企业走出危机边缘，开始了正常的运营。

哲人说，困境是大自然的计划，是大自然对人类的严格考验，它借此烧掉人们心中的残渣，使人类这块“金属”因此而变得纯净，并可以经得起严格使用。每个人、每个企业都会遇到困难、挫折，但困境不等于失败，只有放弃才会失败。只要在困境中坚持下来，才能走出困境，走向成功。

用诚信渡过难关

坎卦讲临险而不失其信的智慧，智者足下无险阻，领导者的

诚信魅力可以维系人心，凝聚力量，虽然有险阻，也会通顺无险，行为还受人尊重。管理者在平时就要保持自己的诚信品德，遇到困难才会有人帮助渡过难关。

婷美是著名女性内衣品牌，以塑形内衣启动了整个美体修形产业，成就了自己的内衣霸业。婷美的产生有一段感人的故事。

当年周枫带人做婷美，一个500万元的项目，做了2年多，花了440万元还是没有做成。眼看钱就没了，合作伙伴都失去了信心，要周枫把这个项目卖了。周枫说：“这样好的项目不能卖，要卖也要卖个好价钱。”合作伙伴说：“这样的项目怎么能卖到那么多钱，要不然你自己把这个项目买下来算了。”于是周枫就花5万元钱把这个项目买了下来。

单干的周枫带着23名员工，把自己的房子抵押，跟几个朋友一共凑了300万元。他把其中5万元存在账上，另外的钱他算过，一共可以在北京打2个月的广告。从当年的11月到12月底，他告诉员工：“这回做成了咱们就成了，不成，你们把那5万块钱分了，算是你们的遣散费，我不欠你们的工资。咱们就这样了！”

这些话把员工感动得要哭，当时人人奋勇争先，个个无比卖力，结果婷美就成功了。

领导者让人值得信赖、讲诚信，这会给企业带来源源不断的经济效益和社会效益。只要是企业就会遇到问题，只要是领导就会遇到困难。然而，衡量一个人是否能担任领导，不是看这个人的能力有多强，而是看这个人是如何对待他所面临的问题或困难。

团队好不好，关键在领导。领导者就是领导信心和希望。一



个领导者，你的思想、行为、心态不能积极地影响下属，那么你应该下岗了。在领导者眼中，一切问题都是有方法可以破解的。如果领导者不能用思想和行为感化下属，不能为下属提供正确的思路和方法，就是一个不称职的领导。

领导者没有解决问题的能力 and 决心，是非常可怕的一件事。任何问题和困难都是可以转化的，这些道理员工不一定明白，他们需要领导者分析、引导、激励。优秀的领导者一定是一个沟通高手，他能让员工在失望中看到希望，在危机中看到转机，在黑暗中看到光明。领导者一定要养成积极的思维习惯，你传播给下属的永远是信心和希望。因为下属的信心不可能超越你的信心。



遁：学会应时而退

遁卦讲顺应情势积极避让。管理者做决策时要知时而进，更要能应时而退。遁卦下卦艮为山，上卦乾为天；山高而天退，即遁之义。阴爻由下生长，阳爻渐退，象征小人势力渐渐伸长，君子因此退避，故卦名为“遁”，取其逃亡、退避之意。

管理者做决策，思路最需要创新，定位更需要灵活。当情况发展对自己不利时，要识时务，不可一味前进，不顾风险。也就是该进时则进，该退时则退，不可自以为是，要尊重现实，尊重事物发展壮大的规律，这样才能游刃有余，进退自如。

见坏快闪，及时收手

遁卦卦辞“遁，亨，小利贞。”退避，通达，坚持中正，会有小利益。《彖传》说“刚当位而应，与时行也。”刚强者坐在恰当的位置上又有应合，是说要随着时势而运行。君子明白进退之理，有时退让或避开，反而可以通达。

只知前进，不知后退，往往会碰壁。退出是对自身状况作冷静、理智的深刻剖析，然后再实施的一种战略选择。高明的管理者能依据外部环境的变化，特别是市场和竞争对手的变化而相机





应变调整自己的方略。不想在激烈的竞争中被淘汰，就要在应变技巧上下工夫。一旦发现情况不利时，就要断然作出变化，一旦迟了一步，就无法处置。面临多变的时代，管理者需要对变化保持警觉而且有效驾驭。

松下幸之助说：“武功高强的人，往回抽枪的动作比出枪时还要快。与此同理，无论是搞经营，还是做其他事情，真正能做到不失时机地退却者，才堪称精于此道。”松下幸之助是一个具有坚毅、刚强性格的人，所以才会有松下公司；松下幸之助更是一个懂得进退的人，所以才有松下公司的发展壮大。

第二次世界大战以后不久，松下公司接受委托经营一家濒临倒闭的缝纫机公司。起初，松下幸之助认为凭自己多年的经营实践，使这家缝纫机公司起死回生是没有多大问题的。但是，由于对这方面的业务比较生疏，而且当时经营缝纫机的公司众多，市场竞争十分激烈，松下不得不寻求保身之策。

松下意识到必须及时抽身，于是便立即退了出来。松下后来很感慨地说，若当时考虑花了不少投资，害怕退出会有损失而犹豫的话，只怕损失会更大。

三十六计走为上，识时务者为俊杰。决策者下定决心退出一定要果敢，不能拘泥于名位和面子。一个好的撤退，也应该和伟大的胜利同样受到尊敬。

退也退得从容，退得理智。不论面临多么严重的困难，处于何种危急局面，领导者决不可慌不择路，而应全力以赴地带领员工挽救残局，尽量减少损失。“留得青山在，不怕没柴烧。”在失败之前设法保存有生力量，为东山再起留下火种。

毅然隐退不奢恋

六二爻“执之用黄牛之革，莫之胜说。”像用黄牛的皮捆绑起来那样，谁也难以解脱。九三爻“系遁，有疾厉。”由于被牵累而难以远去，就像疾病缠身那样危险。在这种想退而又不能退的情况下，就像疾病缠身那样使人疲惫不堪。处在有所系累的情况下，是不可能有什么大作为的。

九四爻“好遁，君子吉，小人否。”可以从容隐退避让而无所系累，君子将因此而获得吉祥，小人却不会吉祥。君子能够做到该退就退，从容自如，而小人却做不到这一点。

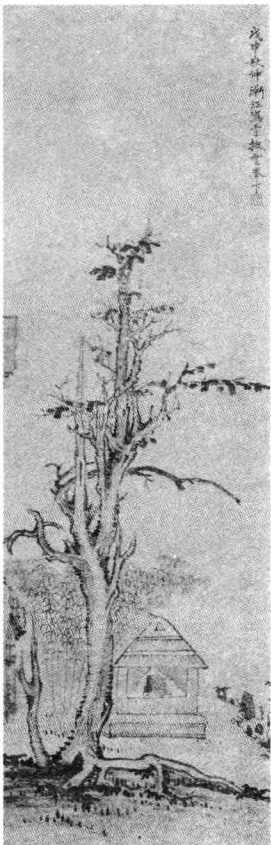
九五爻“嘉遁，贞吉。”能够进退自如地隐退避让，能坚守正道，其结果是吉祥的。上九爻“肥遯无不利。”既无牵累，又已远离，早已处在隐退避让中，就像是远走高飞一样，所以无论这时做什么，都不会有什么不利。

有时人之所以不愿退让，是因为有所系恋，为外物所牵绕。人生在世，进就会有所取，退就必须舍去一些东西，正是退要失去一些东西，所以，没有人愿意退，也没有人想退，结果，就深陷危险之中。因此，在现实生活中，我们要善于准确地把握时机适时做到进退适当，该退的时候一定要退，这样人生才不会荆棘丛生。

北宋中期，以范仲淹为代表的朝臣针对时弊进行了一次改革尝试。宋仁宗为了摆脱困境，将倡导改革的范仲淹、欧阳修、王素等人调整进高层领导集团，范仲淹出任参知政事，富弼为枢密使。

范仲淹呈仁宗一篇《上十事疏》：“一日明黜陟”；“二日抑侥幸”；“三日精贡举”；“四日择长官”；“五日均公





田”；“六日厚农桑”；“七日修武备”；“八日减徭役”；“九日覃恩信”；“十日重命令”。所列十条经仁宗审阅后，绝大多数先后以诏书的形式颁布推行，这就是“庆历新政”的主要内容。

但是，改革的几项主要内容触犯了官僚大地主阶层的政治经济利益，守旧势力不断从中进行破坏。宰相章得相唆使台谏官等，对范仲淹等人发难。怀有个人野心的夏竦手段更为卑鄙，让其女奴模仿石介的笔迹，伪造了所谓石介为富弼撰写的废立草诏。

仁宗并不相信此事，范仲淹闻讯后却慎不自安，深感改革之难，便采取了急流勇退的对策。庆历四年（1044年）六月，范仲淹以秋访为名，辞去朝职，出使陕西、河东宣抚使。后来，杜衍、富弼、陈执中等朝臣均被排挤出朝，改革失败。

军事上的退意味着主动；仕途上的退表现着洒脱。善于断然退避，是一个人心怀博大、大智若愚的体现。一个人，尤其是领导者、管理者，在客观条件不允许的情况下继续前进，或再前进时就危及自身，应当自觉地、主动地断然退避。这是保存自己的一个很重要的谋略思想。

善于退与善于进具有同等的谋略价值，把两者有机地结合在一起并加以机动灵活的运用才称得上高明。退是迫不得已的，即使退也要做到主动、自觉，不露声色，以便时机成熟时奋起。这种退是进的一个环节，是下一步进的准备和前奏，只有这样的退才称得上谋略。

明夷：韬光养晦的明智

明夷卦讲韬光养晦的智慧。管理者身处“黑暗”时期要避风险，期待光明。明夷卦的内卦为离为日，外卦为坤为地，太阳隐没于地中，是明夷的卦象。正如太阳隐没地中，掩蔽其光明，但终有灿然脱出之时。太阳隐没于地中，一是告诫人们要知道隐藏自己的精明，二是要在黑暗中内心存有光明，因为第二天太阳还会升起，光明重现，喻示困境不会长远。

处于不利态势的情况下要懂得韬光养晦，一个人若不能学会韬光养晦实在难成大器。志向难以伸张时，要内心存有光明。相信黑暗过后必见光明，这是生生不息、进取不断的智慧之源。

君子用晦而明

明夷卦卦辞“明夷，利艰贞。”明夷卦象征光明受阻，在这种情况下，最好是在艰难困苦中坚守正道，保持自身的纯洁和善始善终的恒心。

《象辞》说：“明入地中，明夷；君子以莅众，用晦而明。”明夷的卦象是离下坤上，离为火，代表光明，为光明入地下之表象，象征着光明被阻。君子要能够遵循这个道理去管理民





众，即有意不表露自己的才能和智慧，反而能在不知不觉中使民众得到治理。从个人的修养来讲，君子遇到这种情况，外部环境艰苦时，内心意志要坚定，外表要顺从，不要去做无谓的斗争，退一步海阔天空，避免受伤，潜身反而有利，等待时机成熟，再一冲上天。

周文王本是商朝西岐部落的领袖，深受人民拥戴，遭到纣王猜忌，把他囚禁于羑里。几年的时间，文王一直坚守忠正之道，躬身尽粹。无奈纣王昏庸，不但不听取良策，还对他万般非难，但文王能忍辱负重，坦然面对危机，在囚室推演周易，并消除了商纣王的怀疑，终于逃出禁锢返回了故里。在西岐，文王加紧了强大自身的步骤，广招人才，姜太公此时也到了西岐，表示要辅佐西周夺取天下。后来武王领师伐商，最终建立大周基业。文王之所以能成为文王，也就在于此。

“用晦而明”，晦不是长晦，而是暂时隐晦，是以晦藏明，隐一时之晦，为了更长久的更巨大的光明。在人事方面，做人不要太张扬，如果是领导者，千万不可骄扬跋扈，而应该平易近人，与人为善，才能真正和群众打成一片，了解群众的真正内情，构建和谐的群体，为组建一个有战斗力的团体作基础。在政事方面，遇到暗主，如果是有能力有地位的臣子，能帮助就帮助，该匡正就匡正，如果人主还不听你的，那么“身可辱也，而明不可息”，哪怕身体受到伤害，也无所谓，心志还是要光明，该谏就谏。如果你没地位又没能力，那么就早点远离，不要做无谓的牺牲品。

初九爻“明夷于飞，垂其翼。君子于行，三日不食，有攸

往，主人有言。”欲飞而又未飞，翅膀受到了伤害，所以垂翼。君子欲行，远离黑暗境地，投到光明的地方去，虽然失去了生活保障，三天没有食物，但还是要去。人家会嘲笑，会讽刺，但不必去计较。当商殷灭亡的时候，孤竹国的诸侯伯夷拒不接受新的王朝，虽然周天子派人给他食物，他也不接受，为了所谓的道义绝食而亡。为了理想，宁可饿死，也不低头求食，这是高尚情操。但人生存的社会如此复杂，既有理想，就不要被饿死。为了尽早实现理想，还是吃饱一点，提点精神，才能实现理想。

外愚内慧的精明

愚笨的人会遭到别人的耻笑，聪明的人却会遭到别人的怀疑。只有内心聪明，外表却表现得很愚笨的人，才是最聪明的人。《诗经》中说“靡哲不愚”，聪明人没有不装作愚笨的，可见如果不装做一副愚钝的样子，就不是真正的聪明人！外愚吃小亏，内慧获大成功。

六五爻“箕子之明夷，利贞。”殷朝的箕子处身光明，损伤外相的做法，有利于固守正义。《象辞》说“箕子之贞，明不可息也。”箕子固守正义，光明不可熄灭。愈在黑暗的时刻，愈应当坚持正义，明辨是非。

箕子与纣王是同姓宗亲，殷商贵族，性格耿直，有才能，在纣王朝内任太师。商纣王让人给自己做了一双象牙筷子，箕子就感到很可怕。箕子认为，用象牙筷子吃饭就一定不肯用粗碗具，必要犀玉杯盘、山珍海味，进而穿绫着缎、建殿宇楼台，如此下去将一发不可收拾。

后来纣王愈加奢靡，旦夕饮酒作乐而不理朝政。箕子屡谏，





纣王不听。有人劝箕子离去，箕子说：“为人臣，谏不听而去，是彰君之恶而自悦于民，我不忍这样做”。明臣遇暗主，离开朝政在道义上说不过去，不离开朝政则被暗主奸臣所逼害。在这两难之时，箕子被发佯狂，以这种特殊的办法来远离是非，避免不必要的伤害。孔子说：箕子能“晦其明也，内难而能正其志”，所以箕子才是箕子，才能成为殷朝三大贤臣之首。

上六爻“不明晦，初登于天，后入于地。”上六爻昏暗已经达到极点，开始像登临天上，最后却坠入地下。不要去争风头当英雄，老实本分一点，隐藏自己的明智，保护自己。有些人想表现得精明的欲望常常阻止了他们实际上的精明，知道隐藏自己的精明才是一种真正的精明。有时候最聪明的智慧是表现愚笨的样子，做到外愚内慧，将精明深于内心，这是保全自己的中正之道。

蹇：知其所止止于至善

蹇卦讲在不利的处境下止于至善的智慧。在管理工作中，管理者要做到把损失控制在最小。下卦为艮为山为止，上卦为坎为水为危险，山上有水，上下都是险，不利前行，所以叫做蹇。蹇就是难，是因为坎险在前面。看见坎险而能止住是明智。卦辞说，利于去西南，这是因为在上体的中位即指九五，不利于去东北，因为那条道是绝路，东北是艮方，艮止而险，往这里走等于蹇上加蹇。前行就有险难，往不好，止而不往好，所以要停下来看看路该往哪里走才最好，这是最善的选择。

人生当中，风险无处不在，关键在于能否意识到风险的存在，能否在危险来临时及时停止自己的行动。作为一个高明的管理者，总是在管理过程中及时发觉存在的风险，权衡风险的等级及存在的位置和来临的时间，以此思考如何止于至善。

见险而能止为明智

蹇卦讲遇阻知止的道理。当遇到难以逾越的险阻时，最好的选择是停下来，分析原因、待机而动，这就是知止。在管理工作中，如果遇到险境，就应及时停止活动，耐心等待机会，这才是





明智之举。

《彖传》说：“蹇，难也，险在前也。见险而能止，知矣哉。”蹇卦上卦为坎，有险义；下卦为艮，有止义。因此，蹇卦体现了见险能止的义蕴。见险而能止，是明智之举。

作为领导，决策应依循“见可而进、知难而退”的原则。《左传》上说：“见可而进，知难而退，军之善政也。”时机很重要，领导者应见机而行。如果前进有可能导致对自己不利的结局，就应停止前进或迅速撤退。

前597年，弱小的郑国投靠了晋国。这期间，晋国和楚国正在争霸。不久，楚王领兵攻打郑国，将郑国都城围困了17天，郑国招架不住，和楚国讲和，臣服于楚国。晋国听说楚国进攻郑国，于是派荀林父、士会、那克、先穀、赵朔、蔡书等人领兵前往救援。

晋国大军到达黄河边时，听说楚国已经与郑国讲和，订立了盟约。晋军内部产生了分歧，以中军副帅先穀为首的一批人想要继续前进，与楚军大战一场；以中军主帅荀林父为首的一批人想撤兵回国。

上军主帅士会和副帅郤克都同意荀林父的意见。士会说：“用兵的道理在于观察时机，趁敌人暴露出空隙时发动攻击，才有胜利的希望。现在楚国的德行、政令、典章、礼仪都不违背常规，他们讨伐郑国，是因为邻国三心二意。楚国的军队很有秩序，训练有素。作战时，将士们都清楚自己的攻击目标，纪律相当严格。我看还是不要打楚国了，不如回去整顿军队，加强力量，将来去讨伐昏暗的国家。”

士会的意见很有说服力，但是先穀不同意，不愿意退兵。中

军大夫赵括、赵同支持先穀。士会接下来又说：“作战，应当知己知彼，才能决定打与不打。不看实际情况就说‘打是英雄，退却是怕死’，这不是研究战略的方法。看到胜利的可能就出兵，没有可能就后退，这才是治军的好方案。”

然而先穀依然不同意退兵，甚至说：“作为军队的统帅，却不是以大丈夫而告终，我是绝对不会干的！”于是他单独率领自己的部队渡过黄河，准备和楚军决战。荀林父没有办法，也只好指挥军队前进。交战结果，晋军损兵折将，被楚军打败。

决策即生命，领导者的责任重大，一定要分清态势。仓促发动战争，就是缺乏审时度势的错误之举，灭敌的目的没达到，反损兵折将，由此可见，知难而止是领导者应重视的问题。

等待最佳时机

蹇卦指出了处在艰难之时的行动法则：要知难而返，等待时机；选择适合自己的道路；寻求别人的支持。最重要的还是加强自身的修养和才智，《象传》说：“山上有水，蹇。君子以反身修德。”

初六爻“往蹇来誉”，前往有险难，回来有称誉。《象传》说：“往蹇来誉，宜待也。”知难而退，应当坐待时机。六四爻“往蹇来连”，前往有险难，回来有连接。《象辞》说：“往蹇来连，当位实也。”前往有险难，回来有连接，是因为位置恰当而实在。这时，态势转好，有机可乘。

基辛格是当代美国著名外交家、国际问题专家，1973年诺贝尔和平奖获得者，曾任美国尼克松政府国家安全事务助理、国务卿，福特政府国务卿。作为局势动荡多变的20世纪70年代的美国





头号外交家，基辛格喜欢在国际外交舞台上进行“特技表演”，但是没有十分把握他是不会轻易登场的。中东危机初期，由于以色列依仗英、法的支持，大规模侵略埃及，激起了阿拉伯世界的不满。在这种情况下，任何一国出面调停都不可能成功。由于没有任何把握，所以基辛格没有出面，而是坐等时机。

等到埃及军队渡过苏伊士运河，突破以军防线，打破不战不和局面，形势发生了重大转机，埃及军队即将获得反侵略战争的胜利时，基辛格认为时机已经成熟，形势已变得适于停火。于是他立即出击，频频进行“穿梭外交”，往返于中东各国，利用各种矛盾，磋商各种政治交易的“可能性”。由于基辛格的努力，中东问题暂时缓和下来，也使他在阿拉伯世界赢得了声誉。

做事谋取成功，就要考虑到它可以实现的可能性，然后再找准时机迅速出击。要学会耐心等待，有的放矢。见可成则就之，见不可成则避之，这就是精明领导者的成功诀窍。所谓“得来全不费工夫”，不仅仅是幸运，重要的是等到了促成某件事情成功的各种外部条件同时具备了，自然就水到渠成大功告成了。

解：因险而动及早解决

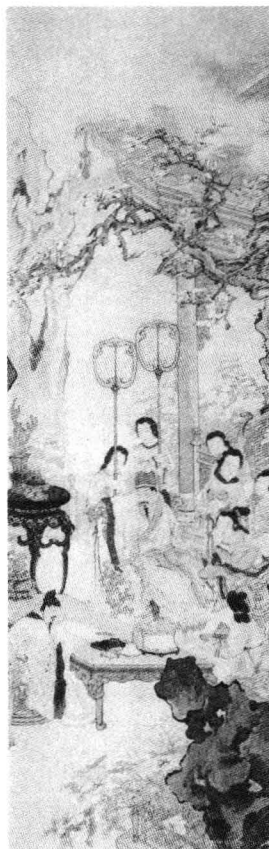
解卦讲因险而动、险阻消除的道理。在管理上，管理者遇到难题应及时解决。

解卦下为坎为水为险，上为震为雷为动。天地郁结气交通而解散，于是雷雨作。由于雷雨作而一切的果木草实都甲皮裂开，开始生长了。天地闭塞，静极而动，万象更新，冬去春来，一切消除，这就是解。因险而动，动而消除险阻，有问题及早解决为吉，这样做是有价值的。

有问题早解决

解卦卦辞“解，利西南。无所往，其来复吉。有攸往，夙吉。”解卦象征解除险阻，往西南方向行动有利。无事勿动安居原地，严守本分与职责必定吉祥。如果出现险难就应及时前往解除，这样的发展才能吉祥。只有行动才能脱离危险，没把握时，宜静不宜动；有了把握就要外出行动，宜早不宜迟，机会转瞬即逝。初六爻“无咎”，危难初解之时，还没有说明危险。凡事应早安排，问题应早解决，不可等待拖延。

管理者是问题管理者，要善于发现问题。既发现不了问题，



又不肯解决问题，这样的管理者自身就有问题。问题管理是四大管理模式之一，它是以解决问题为导向，以挖掘问题、表达问题、归结问题、处理问题为线索和切入点的一套管理方法。对于管理者来讲，必须重视问题管理在管理实践中的应用，讳疾忌医的态度会给企业带来灾难性的后果。

某公司的某类产品暴露出很大的缺陷，直接影响用户的使用和经济效益。但由于产品召回需要很大成本，如果全部缺陷产品召回会使该企业当年出现亏损。于是管理层一致对问题采取默不作声的回避态度，对于销售人员的声嘶力竭的呼吁置之不理。最后经销商纷纷倒戈，使许多之前在该企业面前望尘莫及的二线企业迅速崛起。而该企业最终遭几大股东抽资撤股，直接走向破产境地。教训是惨痛的，任何顾忌自身面子或短期利益的行为，试图将问题掩盖在无人知晓的角落，最后会发现“纸终究是包不住火的”，等火烧到自己身上，可能一切都晚了。

某公司总裁因跳楼事件，于是委托僧人做法事。此举引起了公司内部高层和众多学者的质疑。请僧人也许是公司对逝者的一种尊重，但更应该做的是检讨自身内部管理和企业文化方面的不足与缺陷，还要做好死者善后工作，对家属的赔偿等等，对员工的关爱要更多地在生前体现。

人有病就要及时就医，讳疾忌医、有病不医很可怕。管理也是一样，问题出现之后，不是积极地寻找解决之径，而是做表面文章，这不值得提倡。

察于未萌，止于未发

有问题及早发现，及早解决，固然很好，但最高明的管理应

是防患于未然，察于未萌，止于未发。一些管理者，可能在过往的经历中创造过辉煌，但由于缺乏学习力，仅仅依靠经验主义去发现和解决现存的问题，问题也就随之而来了。对在眼前的问题不能及时发现，对已发现的问题不能正视，对已正视的问题没有解决，这些都是管理者自身素质所限。

管理者要用发展的眼光认识和看待“小事”，坚决杜绝能捂就捂，能遮就遮，不了了之的现象，这样会导致“小洞不补，大洞吃苦”。如果管理者缺乏发现问题的意识和能力，在当时来讲是小事，但隐患是无穷的。一旦问题积攒到一定程度，爆发出来，带来的将是无法想象的灾难。因此，管理者要牢固树立防微杜渐的观念，提高见微知著的能力，着力分析、把握方法，采取有力措施，把隐患止于未发。

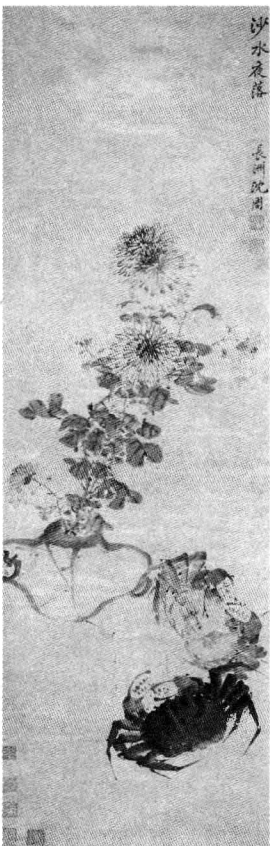
发现和解决问题不仅仅靠管理者一人之力，还需要全员参与。因此，需要在企业内部建立畅通的沟通机制。否则，员工有了问题不敢说或不愿说，管理层不愿听或不善听，信息传递不到或不准，那么最终问题的解决就成了空谈。领导者应该做一个好的表达者，更应该做一个好的倾听者。来自一线的声音往往是最能反映现实问题的，如果你是一个善于倾听的领导者，从一线员工那里发掘问题和寻找解决问题之道，应该不是什么难事。

此外，管理者还要善于应对危机事件，巧于公关。突如其来的危机处理不好，企业就可能垮掉。管理者要认真研究企业自身面对的各种危机，建立危机管理系统，保证企业的生存与发展。一旦出现危机事件，就要及时公关、妥善解决，避免危机扩大造成更大的坏影响和损失。

总之，把危机的苗头扼杀在摇篮里，而不扩大化，这是因险



而动的最佳利用。管理者对潜在的危机和问题要有特别的敏感性，不能有任何侥幸心理，才能做到察于未萌、止于未发，才能适应变革的时代。



夬：果断抉择稳健行事

夬卦讲决策，在管理上，领导者要能果断抉择，又要行事稳健。

夬卦下乾上兑，乾为天，兑为泽。天在下，泽在上，有水泽满盈，大水滔天之势，发展下去，必然溃决。事物达到一定程度，必然像过分满溢之水一样，冲决围堤。本卦在于启示我们，做事既刚健有为，又和悦讲理，既果断处理，又不失中和之道，制造有利局面从容处之。这样处理事情需要把握好方法和时机，不可急躁，要找准时机，该出手时才出手。

领导者的果敢决策力

夬卦卦辞“夬，扬于王庭，孚号有厉。告自邑，不利即戎，利有攸往。”在王庭上宣扬公布事情，用诚信号召群众戒备危险。告诫自己的国人，不宜立即动武，做好准备才有利于前往行事。《彖传》说：“夬，决也。刚决柔也。健而说，决而和。”夬，是决断的意思。刚众柔弱，刚能决胜于柔。刚健而又和悦，敢于决断而又能和睦相处。此爻强调决断力，要果敢刚毅。

决策是领导者天天都在做的事情，领导人的能力高下，集中





体现于此。在管理工作中，果断决策的个性对领导者来说非常重要。在保证决策质量的前提下，领导者决策速度快是果断，果断的风格在竞争的市场经济中占一定的优势，能够先发制人。

投资大师索罗斯有一个非常重要的特色：说做就做。1974年，当索罗斯接到一通东京营业员的电话，觉得当时环境不利，在日本拥有极高持股部位的索罗斯，立即毫不犹豫做出出脱的决定。当做决定的时机成熟时，他绝不花十五分钟以上的时间做研究。索罗斯说过，日本是他喜欢的地方之一，他愿意在自己喜欢的市场里全部撤出，必然是他研判局面可能生变。但是对于尚未发生的事，勇于做决定，没有半点迟疑，的确超乎常人。

1992年9月，由于人人争购英镑，世界各地货币市场都出现混乱。狂潮达到高峰时，索罗斯的同事对他说，他们敢打赌英镑价格下跌的时间到了，但是第一个赌注不要下得太大。索罗斯不同意：“如果我们连自己也没信心，根本就不应该下注。”随即命令在交易中采取强势。索罗斯做出了果断的决定，又迅速全力出击，结果赚了16亿美元。

果断的人，决策速度快，省下的是时间，但失去的是余地。在快速变化的时代，决策者拥有的时间越来越少，决策总是有风险，果断意味着冒险。如何排除干扰，抓住问题的实质，是领导者面临的挑战。

既要果断，又要慎重

果断风格的领导者容易武断，以偏概全。而决策能力差的领导者，决策速度慢，决策质量差，决策之后不能坚持既定方向，反反复复。决策考验领导者的判断力、自信、战略思维，在果断

与稳重之间需要达到平衡。

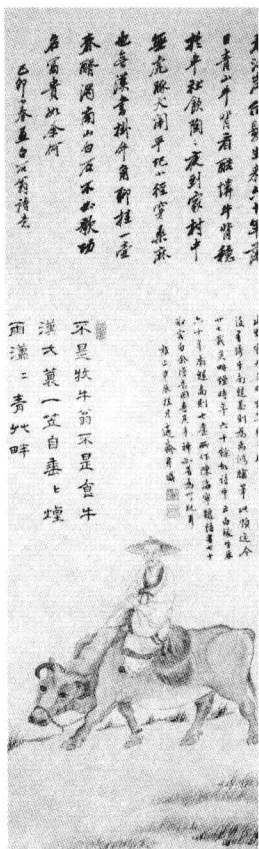
初九爻“壮于前趾，往不胜，为咎”。初九居下位而躁动于进，少庙算而无惕惧，故有不胜之戒，不能不慎审策而细谋划。此爻强调不要鲁莽从事，要有胜算才能决定，才能行动。

九二爻“惕号，莫夜有戎，勿恤。”恐惧地惊叫，夜间有敌来犯，但不足为患。只要经常性地做好防范、自省的工作，那么就没有哪个晚上会有敌军来偷袭。这就是不用担心的原因。此爻呼吁警惕，决策要谨慎，要有预案，防止突发事件，体现“凡事预则立”的忧患意识。


九三爻“君子夬夬独行，遇雨若濡，有愠，无咎。”以君子气度毅然决然地前去，即使遇上大雨浑身湿透而心怀恼怒，却不会有任何灾祸。不露声色地与小人周旋，就能够避免打草惊蛇引起不测，又可斩断感情纠葛，避免优柔寡断，因而不会遇到灾祸。此爻讲果决要稳健。

九五爻“苋陆夬夬，中行无咎。”毅然决然地做出决断，一举惩处小人就像铲除苋陆草一样，只要注意时时信守中庸之道，就不会遇到灾祸。此爻说明做决定要平衡各种因素，要统筹兼顾，要符合“中”，要做到不能左，亦不能右。

雷厉风行的领导者要有意识地管理自己的果断风格的弊端，稳健者要有意识地培养果断决策的能力，推迟做决定，问题悬而未决，有时会带来痛苦。面临决策时，果断和慎重，似乎很难兼得，两者之间的度需要仔细权衡。胜算最大的领导者，一定是那种在果断与慎重之间达到平衡的人。



姤：分清正邪识机知止



姤卦讲正邪的选择，本卦上为乾为天，下为巽为风，天下有风便有流动，有流动就有遇合。《序卦传》说：“必有所遇，故受之以姤；姤者，遇也。”晋韩康伯解释说：“以正决邪，必有喜遇也。”指阴阳谐和的正义中正之道的相遇相应，而与不中不正的阴邪之道誓不两立。无论遇到什么事，都必须首先分清是正还是邪，理智地去对待。

姤为天下之风，而风则无孔不入。我们在男女之遇中须持礼守正，秉持诚信，正邪之间必须能止能行。身在社会就要善于自我节制、自我控制，就要善于化解矛盾、化解危机，这其中最重要的是需要有识机知止的睿智。

分清正邪守正道

姤有遇、邂逅之意。从卦象上看，一阴爻在下面，五阳爻在上面。一阴遇五阳，象征一女与五男相遇。一个女人周旋于五个男人之间，并非正道，这样的女人有点轻浮，爱情不专一，明智的男人不会娶她为妻。这告诫我们，做人要坚守正道，远离邪途。在日常管理工作中，领导者必须分清正邪，理智地对待。摆

正自身的位置，时刻惕厉自己不要偏离人间正道。领导者要带头走正道，为民众做表率作用。

鲁国贵族季康子曾经向孔子请教治国的方法，孔子说：“政者正也。子帅以正，孰敢不正？”领导者本人带头走正路，那么还有谁敢不走正道呢？另外，季康子担忧盗窃，问孔子怎么办，孔子说：“苟子之不欲，虽赏之不窃。”领导者自己不贪图财利，即使奖励偷窃，也没有人偷盗。季康子还把自己所认为正确的治国之道告诉孔子，他建议“如杀无道，以就有道”。孔子却说：“子为政，焉用杀？子欲善而民善矣。君子之德风，小人之德草，草上之风，必偃。”这里的“君子”指有道德的领导者，而“小人”指被领导者。孔子通过批评季康子提出了领导者应躬身走正道，为民众做表率，方能治理好国家的道理。

中国文化最常讲的两个字叫“道德”，其实这两个字就已经含摄了中国文化的纲领。“道”就是道路，就是做人要遵守的正道，你遵守了这个正道，人生会走得幸福美满；假如你没有遵守这个正道，走到邪道去，那你的人生就会险象环生，所以人要走正道。

识机知止，安人自安

姤卦是借事喻义，旨在教人持守正直、纯正、禁住诱惑、识机知之。初六爻“系于金，贞吉；有攸往，见凶。”对于小人，如果能控制使之知止而不越规矩，则以守正而吉祥；但任其发展，则有凶险。社会上存在着各种各样的机会，存在着各种各样的诱惑，唯知止方能终身无险。

老子说：“知足不辱，知止不殆，可以长久。”知足常乐，





能忍恒安；知足常足，终身不辱；知止常止，终身不耻。做人就应当常修从业之德，常怀律己之心，常思贪欲之害，常弃非分之想，这样才能避免灾祸，平安长久。唐代魏徵在《谏太宗十思疏》中说：“诚能见可欲则思知足以身戒，将有作则思知止以安人。”身居高位莫贪求，在无尽贪欲中克制自己的行为，知止方能安人，也可自安。

《大学》中云：“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。”知止，就是志有定向，妄念不萌，外念不摇，以泰然的心情，一步一步地去做事，不急于求成，不躁而僨事；在纷杂的外物、妖娆的尘世之中，求一颗安定之心。以“知止”为始，方能以“得”为终。

世上最成功的人，一定是最善于知己之行、知己之止的智者。曾国藩即为典型之一。在曾国藩的一生学问中，有四个醒目的大字“克己止学”，令人豁然开朗，问题释然。曾国藩讲：“人生之善止，可防危境出现，不因功名而贪欲，不因感极而求妄。”所以他常说：“富贵常蹈危机”、“盛时须作衰时想”，是极富有人生大智慧的止学经验，这意味着由富而贫、由盛而衰是人人都要刻在心里的人生大课题。“止”是聪明之举，可克服盲目和冲动，可克制失控和失手，解决你“应该做什么”，和“不应该做什么”的成败难题。曾国藩之所以功高名就又不惹人显眼，关键就在于：他时时以一个“止”字为行动之本，从反面考虑问题，绝不“越雷池一步”，表面更无张狂之举，该收住立即收住，把自己停止在一个安全的区域中，求得最大的人生保险。

在这个充满各种诱惑的世界上，你的自我努力是成功的一个



困：由困顿走向通达

困卦讲努力自济必能亨通、摆脱困境致命遂志的智慧。困卦下卦坎是阳卦，上卦兑是阴卦；阴上阳下，象征阳被阴所掩蔽不能伸展，即为困顿之意象。面对困境该怎么办？困卦告诉我们：可以“亨”来解“困”。亨是通达顺利之义，困境是道之穷，是客观现实对主观人生的重压和挑战，要想使这种重压和挑战由“困”变“亨”，只有坚守正道，困而失其所，摆正心态，自己拯救自己。

强者没有长久的困境

困卦卦辞“困，亨，贞，大人吉，无咎”。在困境中，坚持信念、守正持固的君子，可获得吉祥。《象传》说“泽无水，困，君子以致命遂志。”泽上无水，象征“困”，君子当困顿之时，要不惜舍弃性命也要完成自己的志愿。

九五爻“乃徐有说”，慢慢地得到了令人喜悦的结果。原来，困顿的人在志向的激励下，加强修养，让自己的心灵富有。面临险难而心中愉悦，这样尽管处于困穷也不失亨通的前景，大概只有君子才能如此吧！

世上没有任何东西可以代替自强之心，它是成大事立大业者的卓越品质。对于自强不息的人来说，执著的追求与坚持是事业成功的机遇。他们有着顽强的意志力，在困境中这种精神更是他们的优越之处。在困境中发展自己的事业更需要胆量和气魄。正所谓“置之死地而后生”，困境中蕴含的机遇和财运是巨大的，所以任何时候，对于困境都应该抱着一种乐观和积极的心态，让困境把自己推向更高的起点。

古往今来，凡是想成大事、能成大事者，都有大自信，所谓“当今之世，舍我其谁”，所谓“天生我材必有用”。这些名言所展示的都是有大成就者的胸怀。一个成功的人必然有“立志在我，成事在人”的大自信。

胡雪岩创办阜康钱庄，从外部环境来说，当时由于太平天国的起义，国家正处于战乱困顿之中，太平天国活动的主要区域也正是长江中下游地区的东南一带。当时国内的金融业主要还是山西“票号”天下，在东南地区后起的宁绍帮、镇江帮经营的钱庄业，无论业务经营范围，还是在商界的影响，都远逊于山西票号。

从自身条件看，胡雪岩此时除了在钱庄学徒的经验外，实际上是一无所有。但他踏入商界之初第一件为自己考虑的事情就是创办自己的钱庄，即使此时还是两手空空，也要热热闹闹先把招牌打出去。此时胡雪岩所凭借的也就是他的那份大自信，他相信凭自己钱庄学徒的经验，凭自己对于世事人情的了解，凭自己精到的眼光和过人的手腕，足以支撑起一个可以与山西票号分庭抗礼的钱庄。就凭着这股子自信，他的阜康钱庄说办就办起来了。

胡雪岩相信这样一句常言：“自信方能自强。”能自信，



才能有知难而进的斗士勇气，才能有临渊不惊、临危不惧的英雄本色。

强者没有长久的困境。那些事业上获得成就的人，他们的秘诀就在于直面人生的困难。他们在事业上竭尽全力，毫不畏惧挫折和失败，一心要得胜，不知道屈服，以比从前更坚韧的决心努力向前，直至成功。

弱者困于环境，强者改变环境

上六爻“困于葛藟，于臲臲，曰动悔。有悔，征吉”，被藤蔓纠结，不得安宁，需要从这种困境当中，反省自己为何会处在这种局势。有悔悟以后，就要马上针对不足去改善，这样前进就会吉祥。只有悔悟和愿意用行动去改变困境，才会获得吉祥。

要么在困境中灭亡，要么在困境中崛起。同一处境却可以有结果，全在于一个人的态度。弱者困于环境，强者改变环境。再好的条件提供给了你，如果你没有做下去的信心，那也不会有任何收获；相反地，即使再恶劣的困难摆在你的面前，如果有征服它的足够勇气，最终你也会取得成功。赢得胜利的东西不在别处，就在你的心中。

所以说，不利的环境并不可怕，可怕的是一个人心中产生了“我不行”的思想。如果那样的话，即便是上帝也无能为力。相反地，在面对不利因素时，如果一个人有信心改变它，那么，任何不利因素都不会成为他成功的绊脚石。一个人一生中最光辉的日子，并非成功的那一天，而是从悲叹和绝望中涌出对人生挑战的心情和干劲的日子。在这个世界上，没有什么能够使你倒下，如果你自己的信念还站着的话。滴水穿石并非力量大，而是



工夫深，坚韧执著。成功并不是最美的，最美的是在逆境中继续奋斗的精神，成功只是那些努力的一个成果。精神是生命的真正支柱，只要不垮下，生命就不会变形。





艮：行止合时动静适宜

艮卦讲行止的智慧。此卦上下均为艮，艮是山，两山重叠，极其稳固，岿然不动，寓安重坚实之意。艮又有抑止的意思，君子由此抑止内心邪欲的、所思所虑不超越本位。形体保持稳定状态的关键在于背部，行动保持稳定状态的关键在于内心。内心宁静，专注一物，就不受外界环境所影响。

艮卦所论述的止道，不是狭义的停止之道，而是凝神专注、动静自如、止与行统一的操作之道、行动之道。这种止与行相统一的操作之道，是以“艮其背”的凝神专注心态为前提的，它是一种能量的积蓄，一种心态的调整，一种意志的锤炼。从这种意义上说，这种止恰恰是为了进。作为管理者要做到宁静致远，还要居乱而心不乱。

动静不失其时

《彖传》说：“艮，止也。时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。”艮是抑止的意思，也该停止的时候就停止，该行进的时候就行进，动与静都不失时机，把握好这一原则，前途就会光明。此爻强调或止或行，或动或静，都要因其时。识时

务，就可以常保通泰。

人生面临的最大问题就是进退，进退之间，彰显人生智慧，怎样进，怎样退，这是一种手段；什么时候该进，什么时候该退，这是一种分寸。知进退之术，可化险为夷；懂进退之道，则终身无祸。

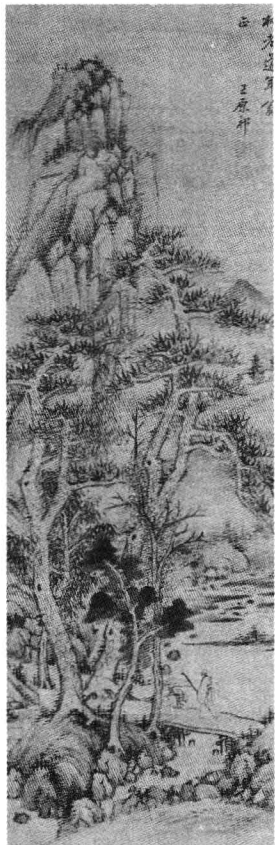
管理者一定要能够识时明势。一个人最根本的智慧在于“不失时”，时机要掌握对，时事要了解得清楚透彻，该用的方法、分寸、刚柔、进退都要恰当，一切依时而行，时行则行，时止则止。

历史上，南越国自公元前204年始，历93年，世传五代，共计赵佗称王称帝67年，其后代共26年。

在楚汉相争，争夺中央政权的时候，赵佗手上有一支强大的力量，他完全有能力去参与这场争夺的，但是他创立南越国，自号“南越武王”，偏居一隅，让老百姓安居乐业。汉初天下初定，国势微弱，汉王朝依然没有足够的能力征服岭南；南越远离中原，山高皇帝远；赵佗有军队、有民望、有势力，不能轻易动武。因此刘邦顺水推舟，采取怀柔政策，以德感化，交流通好，令其归顺，保留王号。汉高祖十一年，刘邦派陆贾出使南越，颁布自己的诏命。

汉文帝时，赵佗仍然继续用着皇帝的名号。赵佗死后，其后代续任了四代南越王。赵佗子孙享受皇恩已久，既无先祖和捍百越、平定岭南之功，又想继续割据一方，垂承帝王之尊，却不知汉朝国势渐强，汉武帝已有削夺侯王，实现真正“大一统”之志。此时继续称王，则有点不自量力了。赵佗子孙四代称王不过26年，便被汉朝楼船将军和伏波将军的大军所灭。在战火中焚





毁，南越国不复存在。赵佗之智，佗孙之愚，在于不通时势，不通进退。

古语说：“伸缩进退变化，圣人之道也”。纵观古今历史，大凡一个在事业上有成就的人，必定是一个善于驾驭时势的人。

君子思不出其位

《象传》说：“兼山，艮。君子以思不出其位。”君子考虑事情不超过自己的职权范围。好似闭关，静下来，为的是好好思考，但切不可有贪妄、邪恶之念。它更像是一种专注，专注于思索，专注于倾听与感悟，专注于那源自心灵深处的美妙乐音。

初六爻“艮其趾，无咎，利永贞。”从最初的脚趾开始就停止，意思很简单，就是要“三思而后行”。当然不是任何时候都须如此，但若要负责，还是应该谨慎，不可冲动。

六二爻“艮其腓，不拯其随，其心不快。”已经开始行动，但还没有结果，这时却被硬生生地拖住，不能动弹，这事儿搁谁也会别扭，也会不快。事前需要深思熟虑，一旦做起来，就应该全心投入，而不要再犹豫不决。这就叫当行则行，当止则止。

九三爻“艮其限，列其夤，厉薰心。”横着截断，竖着裂开，没法形成一个整体。散碎而混乱，又怎能不焦虑而烦躁。我们需要用清晰的思路将零星的部分紧密联系起来，而不能孤立、片面地看待问题。

六四爻“艮其身，无咎。”使身体停下来，这就是能控制自己的行为，能积极主动的思考。

六五爻“艮其辅，言有序，悔亡。”想好了再去说，免得说错了话再后悔。总之，多思多想，谨言慎行也符合了自强不息的

“乾之道”。

上九爻“敦艮，吉。”敦厚、纯朴的思想，吉祥。这也是一种品德，一种精神。

人类要自我约束，自我克制，就一定也包括“思不出其位”，被邪妄、混乱的念头所控制，必然使精神出现问题；“艮其趾”教人不要莽撞；“艮其腓”教人不要迟疑；“艮其限”教人要全面、宏观的考虑；“艮其身”教人不可妄为；“艮其辅”教人不要妄语；“敦艮”教人简单而朴实。人之处世，须守本分，不可于分外妄生计虑，凡事不可不慎思其情势可否。



第四章

周易变革思维



《周易》展示圣人对社会、人生、理性真挚而长远的关怀和思考：人应当一生都刚健勤勉，奋发向上于外，而又敬畏忧患于内。我们要提高自己的文化素养、人文素养，还得从学习《周易》开始，学习它所固有的强烈的人文主义精神以及理性、科学的文化底蕴，通过自身的实践使其内化为人格、气质、修养。

蛊：治理积弊拨乱反正

蛊卦讲治理积弊保持生机的智慧。在管理方面，管理者要善于用变通的思想、创新的理念来持续不断地给企业注入活力。蛊卦下面为巽为风为谦，上面为艮为山为止。巽下艮上，山下有风。风能够发舒万物，而现在风受阻于山，万物得不到风的发舒，必久而蛊坏，所以卦名为“蛊”。“蛊”也指事物积弊不通，久而生事的意思。推及社会人事，也就是说由于长久的安逸无为而产生弊端，产生腐败。《蛊》卦并不是讲“蛊”本身，而是讲如何解决事情，治理事情。蛊乱既生，治理也就提到了议事日程上来，必须把它疏通，拨乱反正。

蛊卦告诉我们：事物积弊多年，甚至几代人了，长期的积淀形成了这样的弊端，这种表面看很好，内部却有很多的不良之处，在这种情况下需要马上进行治疗，来扭转，来疏导，来拨乱反正。

在现实的经营中，管理者在企业发展到一定高度时，就放松了对企业管理的创新，以至于整个企业的文化理念僵化定势，这样长久下去必然导致各种弊端的滋生，最后会使企业经营失去



活力，失去方向，走向衰落。所以，作为企业管理者要能够及时治“蛊”。

治理弊端保持灵活性

蛊卦辞“元亨，利涉大川。先甲三日，后甲三日。”事物日久生弊，积弊成乱，乱而复治，大为亨通，有利于渡过大江大河。治理弊乱应事先筹划，实施后及时总结，开创新局面。爻辞多次提到“干父之患”、“干母之患”，以纠正父亲、母亲的重大弊端比喻事物积弊多年甚至几代人了，长期积淀形成的弊端需要进行治理，来扭转，来疏导，来拨乱反正。

企业发展到一定程度时，企业的内部管理及其他工作都趋向于规范化、制度化，这时组织也会趋于僵化。企业的内部僵化，会导致机构缺乏灵活性，难以适应外界的变化。一个人如果缺乏灵活性，就难以在现实环境中生存；一个企业如果缺乏灵活性更是如此！

1998年，上海石化的经营遇到了自建成投产以来最严重的困难。造成这样严重困难的原因从外部看，受国际石化行业不景气的拖累及亚洲经济危机的影响。从内部看，虽然进行了公司制改造，但长期计划经济体制下形成的生产经营意识和思想观念仍然严重束缚着企业的行为，内部机制的转换尚未完全到位，深层次的改革任务还没完成。富余人员较多，人工成本居高不下。大多数生产装置是在20世纪80年代从国外引进的，规模偏小，生产工艺落后，竞争力不强。技术开发工作滞后，产品结构老化，不少产品已连续生产了20年，其质量、品种、技术都已落后于下游加工企业的水平。

这次石化产品市场大幅调整形成的严峻局面，表面看对上海石化是坏事，但从深层次看，也是好事。它使上海石化经受了市场经济的考验，也把计划经济遗留的问题和以前工作中的不足进一步暴露了出来，从而为最终解决这些问题创造了条件。

上海石化的领导在认真总结上海石化的历史经验和深刻分析上海石化面临的严峻局势之后，决心下大力气改革营销体制，加强销售网络和销售队伍建设；改进科研管理体制，加强科研工作领导，加强新产品开发的力度；发展和加强多种经营，组建有一定规模的多种经营公司，以便吸纳更多的分流人员；加强资本经营的力度，以形成某些产品在国内的领先优势；加快与英国石油公司、美国菲利普斯等国际石化大公司的合资、合作，以期取得国内石化产品市场的领先地位；开始舟山册子岛原油码头和油库的建设工程，改造现有乙烯、常减压等装置，增建100万吨延迟焦化等生产装置，以进一步调产品结构，增加进口原油的加工，提高市场竞争能力。经过革新，上海石化逐步往好的方向发展。

治理积弊要按步骤进行

蛊卦讲治理积弊有一定的危险性，要谨慎地进行，事前要做好周密的安排，同时也要考虑到事后的结局。纠正“父之蛊”会困难重重，而“母之蛊”又根深蒂固，改革这些弊端要采用刚柔适中的办法，守正待时，逐步加以解决。

当企业处于加速发展阶段时，一切的危机都会被速度所掩盖。当进入持续稳定期后，所有的弊端和矛盾马上会一一地暴露出来。此时企业管理者治理积弊应该注意方法问题。既然“蛊”乱的形成不是一朝一夕的，那么进行治理也只能有理有节有步骤

小院幽静
山色有无中
王维诗
丁巳年
画于上海





地进行。先做什么，后做什么，都应有个顺序安排，既不能乱套，也不能急于求成。

沈阳飞龙集团在成立之初，总裁姜伟率领一千人经过刻苦钻研开发出一系列新产品，开创中国中医药保健品之先河，铸就了“飞龙”在中国保健品市场的辉煌成就。姜伟赴香港争取上市的那段时间，也正是国内保健品市场风云突变的时候。

1995年4月，姜伟巡视全国市场，在跑遍全国22个分公司之后，带给他的唯一的信息竟是：企业的管理一塌糊涂。财务状况是只管账目不管实际，占用、挪用及私分集团货款的现象比比皆是；广告策划一盘散沙；经营无序，不懂得控制发货节奏；内部创业激情涣散殆尽。

1995年6月，姜伟放弃上市，在报纸上登出公告：飞龙集团进入休整期。这份公告将飞龙的内部危机彻底地公开化，传媒的聚光灯齐齐照射而来，而公司的主打产品的销售市场则发生了灾难性的大地震，一线营销人员不知所措，经销商和零售商不敢进货，消费者不知道到底发生了什么变故，苦心经营多年的市场一夜之间崩泻千里。

就在逆风不顺的时刻，姜伟做出了第二步行动。他认为市场溃败的根源在于企业内部的管理紊乱和干部结构不合理，于是他断然决定对内开刀，展开“整风运动”。所有干部和员工都要反省自己的过失和教训。在干部人事上，他辞退母亲和弟弟，在很短的时间内对中高层干部中的8%进行了清除。

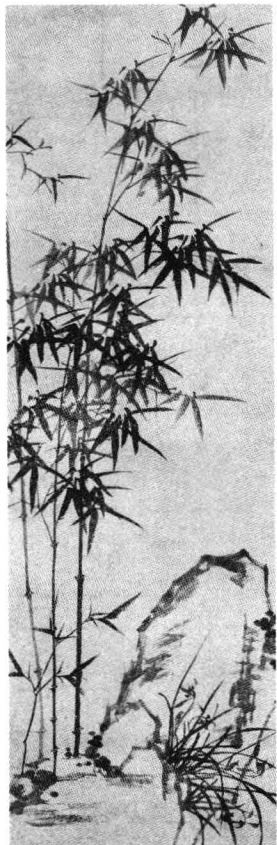
在“整风运动”成效有限的情况下，姜伟又做出了第三步更让人不可思议的动作。1996年7月，姜伟抛出题为《我的错误》万言检讨，历陈“总裁的20个失误”。《我的错误》发表后，国

内传媒广为转载、评述。在这样的热炒之中，飞龙集团丧失了它最后残留的一点市场空间，种种不利于飞龙集团的流言一日传遍天下。姜伟顿时陷入了孤立无援的尴尬处境：家庭成员都说他不该花钱宣传自己的失败；企业员工全都不服他；政府也不再支持他，认为他不是个优秀的企业家。

飞龙集团从事业顶峰一下跌入到了无人过问的深渊。而姜伟冲动而缺乏深思熟虑的公告和“休整”，是飞龙集团走向衰落的最直接的原因。

整治不良现状要讲究方法，弊端要找准，思想要统一，措施要得当，安排有步骤，因势利导，治“蛊”才能取得较好的效果。





革：变革制胜之道

革卦讲变革创新。《周易》哲学立足于“变”，革卦则是论“变”的典型。

革卦上卦为兑为泽，下卦为离为火。火性向上，泽水下注。水在火上受到烧灼，水浇火，水盛则火灭；火烧水，火盛则水干。水火不相容，相克相生，正是事物发生变化的关键时刻，所以叫“革”。革卦以火、水为象，含有变革之意，说明革的时代是一个变化时代。

革卦六爻围绕“革”字，谈了用革新来改变现状的道理，是一种明智之举，它告诉我们，当矛盾不可化解，或是现实情况存在着众多弊端时，变革可以使事物更好地发展下去。任何事物的发展都不可能一直强盛，当现象出现或面对困难压力时，就要采取革新的行为，以适应时势的需要，谋求自己的发展。唯有变者才能生存。世上有许多因循守旧的人，很少有开辟新路的希望，在面对困难的局势下，很难有所转机。思想活跃敢于创新的人，则到处都会有出路，尤其是在困境中，他们往往能开创出一番崭

新的事业。

变革，幸存者的药方

革卦卦辞“革，巳日乃孚。元亨，利贞，悔亡。”革卦象征变革，时机成熟，才能被理解，圆满顺利，悔恨将会消失。

《彖传》说：“顺乎天而应乎人，革之时大矣哉。”变革符合自然社会的规律而又顺乎人心，对于变革，认识和把握时机的意义太重大了。

《象传》说：“君子以治历明时。”君子领悟变革之象，用改革历法来明确显示季节的变化，按照规律行事。

革卦各爻均谈变革之事，说到底讲了变革的三点：一把握时机；二遵循规律；三顺应人心。这是一个变革的时代，变革无时不在。今天的领导者，不管是在哪个阶层、哪个部门，都要接受环境不停变化的事实。只有强者才能生存下来，弱者必将淘汰。组织只有不断变革，调整自身的形态与机能，才能适应新的环境，实现持续发展。

万燕公司作为VCD行业开创者曾名扬天下。1993年，万燕公司创始人姜万勳将MPEG技术成功地应用到音响视听技术上，研制出一种物美价廉的视听产品VCD。到1994年，万燕公司生产了几万台VCD，人们逐渐接受了VCD，VCD的普及使得大众生活进入到家庭影院时代。此后四年间，中国VCD市场销量由2万台猛增至100万台。

万燕公司的初创是成功的，但是，由于缺乏应有的商业经验，姜万勳一心想扩展市场，而没有想到给自己的新技术申请专利。结果，由于几乎没有进入壁垒，各种资本纷纷投入到VCD行



业，引起了VCD行业的价格大战，在此次价格战中，作为VCD行业开创者的万燕公司最后竟然被横扫出局。与此形成鲜明对比的是，1996年，当日本索尼公司在VCD的基础上研制出世界上第一台DVD后，很快制定了相应的国际标准，并申请了专利。在这种情况下，使得VCD不仅在技术升级中落伍，而且由于达不到国际标准而被排除在世界音响产品之外。

作为VCD行业开创者的万燕公司就这样衰落了，而踏着万燕倒下的躯体前进的是那些后来跟进参与VCD行业草创并壮大的企业。在万燕公司衰落后，获得成熟果实的是后来进入的金正、先锋、万利达、夏新、上海广电等企业。

变革会引起企业组织形式的变化，在这种变化中也伴随着固有力量的反弹和阻力，再加上企业变革本身所需要的推动力，这几大力量都要变革首倡者独自承担，这就要求变革首倡者能够提供前进的动力，同时对抗固有的力量；还要拥有足够的经验，避免在变革过程中出现致命的错误。

在企业需要变革的时候，如果意识不到或者漠视变革，将使企业付出巨大的代价甚至给企业带来毁灭性的后果。变革越及时，则企业生存与发展的动力就越强劲。变革越滞后，企业生存与发展的空间就越狭小。因此，企业变革，是企业自我突破、自我发展的永恒主题，也是管理者必须时时关注、敏锐把握的关键问题。

选择变革时机

变革不仅是一种挑战，更多的时候是发展进步的一次机会。值得注意的是，这剂药方并不是百分之百地灵验。任何组织想

要延长生命周期中某个阶段保持恒久活力，就必须选择有利的时机，进行恰当的变革。那么，企业如何选择变革时机呢？

企业并不是在生命周期的每个阶段都需要开展变革。最有利的变革时机在成熟期，这一阶段往往是企业发展的高峰期，队伍稳定，领导者威信高，改革措施容易得到员工的拥护，阻力相对较小。这一阶段企业经营状况良好，掌控着足够多的资源，为变革提供强大的支撑。

无数企业变革的实践表明，并非所有的环境变化都需要企业进行变革，企业变革也不总是与成功相伴，甚至在有的阶段，企业进行主动变革，反而可能招致失败。不过当企业走下坡路，出现危机时，变革就变得极为必要。比如，进入衰退期的组织，反应迟钝、效率低下、人心涣散，这时需要企业及时进行变革，以扭转不利的局面。

每一次企业主要领导人的更迭，都意味他（她）将给企业带来新的价值观。所以，这时往往就是企业变革之时。

企业在市场中的生存与发展，离不开利益相关者的支持与促进。经营良好的企业，往往与各种利益相关者建立良好的关系，在利润分配实现了较好的平衡。所以，企业是否进行变革，还要多看利益相关者的“脸色”。在顾客、政府、供应商等利益相关者要求企业进行变革时，企业就可以考虑变革，实现与利益相关者之间的“均衡”状态。

其实，影响企业变革的因素还有许多，如企业内外部环境、企业领导人的偏好等。企业应根据所处的时空环境进行综合考虑，以决定进行变革的最佳时机。

“流水不腐，户枢不蠹”，唯有变革才能具有恒久的生命力



和竞争力。改革的火候要把握好，不能错过时机；推行变革者必须遵循正道，以孚诚之信取信于人。让人信从，改革才能成功。



鼎：吐故纳新促发展

鼎卦讲打破常规的立新之道。管理者要敢于打破常规，独树一帜，开创事业新领域。

鼎卦上卦为离为火，下卦为巽为风，风在火下是烹饪的形象，所以此卦命名为“鼎”。中国古代改朝换代之后，新的君王要做的第一件事便是铸鼎，而且把法律的条文刻上去，以示威严，这也是鼎新之象。

革旧鼎新。革卦讲变革、改革，是破除旧事物的过程；旧的事物一旦革去，一旦破除，就需要建立新的事物、新的秩序。因此，革卦之后为鼎卦，有立新之义。

许多事情，打破常规往往能起到意外的效果。学会变通，才是创造的根本。离经叛道的手段也许正是能引人注意的策略，用在商业宣传上，这种举动往往成为最有创意的创意。

去旧立新求变通

《象传》说：“木上有火，鼎。君子以正位凝命。”君子应当像鼎那样端正而稳重，以此完成使命。革故是为了推翻旧秩序，鼎新是为了建立新秩序。要建立新秩序，居上位者要各





安其命。

初六爻“鼎颠趾，利出否。”鼎足倒转，肮脏污秽的东西就会从鼎里面被倒出来，很有利。破才能立，将旧的废除，正是为新的做准备。有些事情从表面上看似违背常规，但实质上却是好事，去除了旧恶，才有新的好的东西到来。

九二爻“鼎有实”，鼎新容易引起嫉妒，要端正自己的行为，辨明是非忠奸，不怨天尤人，慎而又慎。九三爻“鼎耳革”，鼎新要把握时机，按规律进行。九四爻“鼎折足”，人是鼎新的关键因素，尤其是居上位的改革者制定规范者，用人之道不可不慎。六五爻“鼎黄耳金铉”，处君位的六五做到了贞正，无不利。上九爻“鼎玉铉”，鼎新的成果已显现，泽被天下，大为吉祥。

1992年12月，当中国西昌的火箭发射场居然成了广告发布地，全世界的广告人都不由得赞叹这是创世纪的广告创意大手笔。随着“澳星”被“长征”火箭射到太空、广告客户的形象在举世瞩目中扬威四海，也让年轻广告人李光斗一举成名。

当时李光斗只有26岁，他是“澳星发射现场广告”的创意者、策划者和操作者。那是1992年3月22日晚，李光斗坐在宿舍的电视机前收看中央电视台的现场直播节目：中国为澳大利亚发射第一颗通信卫星。也就在这一刻，一个奇想闪过李光斗的脑海：为什么澳星发射现场看不到广告呢？这可是广告的最佳时机。中国为澳大利亚发射第二颗通信卫星的合同开始履行时，他的广告设想也成熟了。

1992年11月7日，北京的报纸出现了《澳星发射现场首次招揽广告》的新闻。消息一出，立即引起了国内外著名企业热烈响

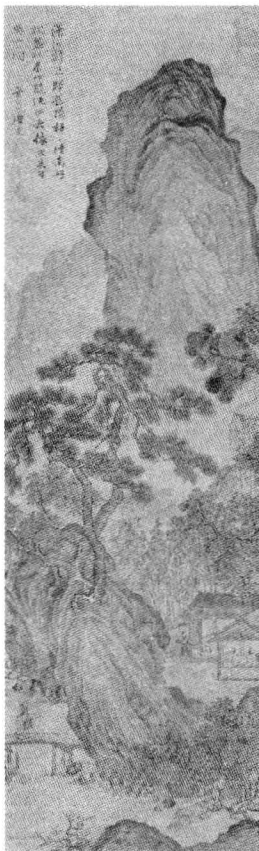
应：五粮液、万家乐、小霸王……这些国内名牌企业纷纷在最短时间内做出了赞助广告的决定。广告由李光斗任职的怡华广告公司全权代理。经过一番紧张的策划与试验之后，在“澳星”发射前夕，五粮液、万家乐、小霸王等产品的20多米的广告牌，牢牢固定在火箭发射架上。

1992年12月14日，火箭发射架垂下了两条写有广告语的巨幅红绸，“澳星”由广告簇拥着，在正午的阳光下与长征二号火箭徐徐对接，上百名新闻记者举起相机和摄影机，留下了历史性镜头。海内外报纸对首开航天广告先河的“澳星”发射现场广告大加报道，议论纷纷。“澳星”加上广告，的确成了一件引人瞩目的大事。

鼎新的核心是立新，要敢走别人不敢走的路，走与人不同的路。这就要求领导者要有丰富的想象力与鼎新精神，旱路不通走水路，另辟新路找出路。创新是一个人进步的灵魂，是一个人兴旺发达的不竭动力。领导者要有创新意识，养成推崇创新、追求创新和以创新为荣的意识，善于发现并提出问题，具有强烈的问题意识。同时，还需要有创新能力，不仅应学会创造性思维，能够打破常规，突破传统观念，具有敏锐的洞察力和丰富的想象力，使思维具有超前性，还应具备宽广而扎实的基础知识和善于综合、开拓新领域的能力。

反弹琵琶出新意

鼎卦要人抛弃旧有的东西，也就是打破思维惯性。在一般情况下，人们总是惯用常规的思考方式，思维定势往往会起一种妨碍和束缚的作用，它会使人陷在旧的思维模式的框框中，难以进行新的探索和尝试。管理者只有不断求新、求异、求变，才能因





时而定，因人而定，事业充满生机活力，变得更大、更强。

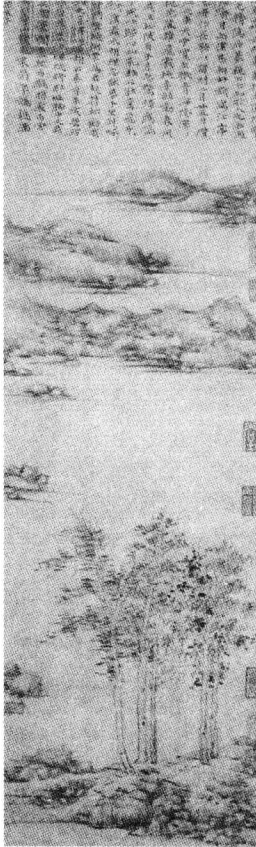
中国现代银行的鼻祖日升昌票号，百余年间创造亚洲金融奇迹的运营方式仍然没有完全解密。日升昌的创立者李箴视、雷履泰正是因为具有极强的创新精神，才能在全国性的大商业网络中，果断地抓住当时的历史机遇，由颜料铺的传统经营转而创立票号，断然将商业资本与货币资本经营分离开来，创立专门经营货币资本的私人金融机构，勇敢地站在当时商品经济的潮头。

创立票号后，雷履泰及其继任者，不断创新，又把汇兑业务由一般的商业领域扩大到政治、军事等诸多领域，主动担当起国家银行的职能；汇兑也由单一信汇逐步扩展到票汇、电汇等多种形式，电报在中国一产生，日升昌就率先接受和推广。敢于创新，善于创新，不断创新，使日升昌票号不断壮大，各地分号多达35家，长期充满了活力和朝气。

思维创新，打破陈规，是日升昌的一大特点。以金库的选址为例。据说日升昌票号的金库，最鼎盛时期占到全国黄金储备的80%，这么大存量的金库设在何处，是最大的金融秘密。雷履泰的思维很独特，采取反弹琵琶的思维方式，他不是把金库设在日升昌深宅大院后边的隐蔽之处，而是设在店铺门面左侧的茶炉房内，金库地洞的出口就在烧茶炉的柴火堆下。他遵循的是“最危险的地方反而最安全”的反思思维方式。据说当时的江洋大盗曾光顾过日升昌票号，找遍后院除拿了些零碎银两外，根本找不到金库所在。

在管理决策中，逆着惯有的思路去思考和处理问题，往往可以帮助你突破成见，从而出奇制胜。在“流行之中创独行”、

“众行之中求反行”、“都有之中寻空缺”，在“先进之中觅后进”，在“热门之中爆冷门”，这些都是“超常识思维”的重要法则。





观：敏锐观察思考辨析

观卦讲观察辨析事物本质，做到明察秋毫的智慧，管理者在复杂变幻的市场中，要做到敏锐的观察，思辨分析，准确把握住商机，挑选出对自己最有利的信息。观卦下坤上巽，坤为地、为顺，巽为风、为人。风在地上行，遍触万物，有到处观看之象。六爻中有二阳爻居于最上位，四阴爻在下位。阳爻在上，犹如人君俯观天下，又有被下民仰观之象。

观卦的初六爻“童观”和六二爻“窥观”，这两种观察方法都有其局限。因为“童观”不能深入了解事物的真相；“窥观”不免片面，不能了解事物的全貌。所以都是应当避免的观察方法，观察之道正确与否，对正确了解事物、认识事物的本来面目相当重要。我们观察、分析要独具慧眼，不要被事物的表面现象所蒙蔽，要善于透过现象发现本质，还应该全面地观察事物。

在经营中，要想成大事，必须有观察分析的能力，不仅要能观察分析别的事物以作出正确的判断，而且还要善于审视自己。在形势不明的情况下，不要轻易做出决策，要再三权衡利弊，再作出科学的决定，切忌主观臆断。

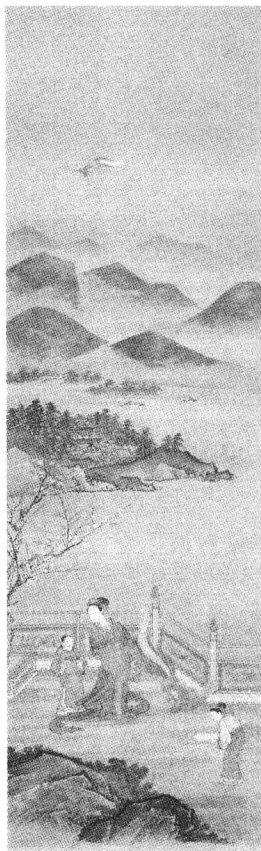
睁大眼睛找商机

许慎《说文解字》说：“观，谛视也。”“观”字的含义本来就是“审视”。彖辞“观天之神道，而四时不有差忒。”观察大自然变化的神妙规律，就会悟出四季循环竟然有序的道理。而商业经营也有规律可循，商道也需要细心观察发现。

初六爻“童观，小人无咎，君子吝。”幼稚地观察事物，对普通人来说，不会有害处，但对领导者来说，会铸成大错。领导者不能目光短浅，见识低下，意识落后，否则难有成就。张瑞敏曾经说：企业家必须具备坚持以市场为导向的经营思想，在市场经济条件下，一个精明的企业家必须有三只眼睛：要用一只眼睛盯住内部，最大限度地调动员工的积极性，不断提高产品质量；要用第二只眼睛盯住市场，最大限度地满足用户的需求，不断扩大市场份额，抓住了市场，就抓住了企业发展的“命脉”；还要用第三只眼睛盯住国家宏观调控政策，及时抓住机遇，加快发展企业规模。张瑞敏的“三只眼睛”理论，可以看做是观卦的具体运用。

机遇没有注定要被谁发现，善用头脑、细心观察的人在普通的事物中就可以发现许多机遇。一般说来，机遇是平等的，想认识机遇的奥秘，就必须拥有对商机的敏感。

1989年，在山城重庆开着一家小五金杂货店的夏明宪，忽然发现来买水管接头的人多了起来。他觉得很奇怪，这些人买这么多水管接头干什么用？后来一打听，才发现是一些先富起来的山城人为了自身和家庭财产的安全，开始加固家里的门窗。买水管接头就是为了将它们焊接起来做成铁门防盗，那时候还没有防盗门的概念。





夏明宪发现这个秘密后，立即意识到自己的机会来了。他马上租了一个废置的防空洞，买来相应的工具，刨、锯、焊、磨地干了起来。一个多星期，他就做了20多扇“铁棍门”，赚了一大笔钱。后来顺着这个思路不断发展，就有了现在的“美心防盗门”，与盼盼防盗门一起，成为中国防盗门行业响当当的品牌。原来的五金店小老板变成了现在的防盗门大老板，成为山城重庆数得着的一个富豪。

这个世界，不是缺少商机，而是缺少发现商机的眼光。成功的经营者常常是那些能够从“无”中看出“有”来的人。“几危之动，不可不察”，在瞬息万变的商场上，要做到洞悉变化，掌握时机，随机应变，如此方可在激烈的竞争中立于不败之地。

眼光长远事业做得更大

六二爻“窥观，利女贞。”从门缝里偷看，对女人来说利于坚守正道。但对男人而言，就是羞耻的行为。古代女人出于礼教很少出门，在家从门缝里观看社会体察人情，与外界接触不多，视野狭隘，所谓“头发长，见识短”。这一爻也说明，观察事物不能目光狭隘，要全面深入，不然会造成损失，令人蒙羞。

清代商人胡雪岩说：“如果你拥有一县的眼光，那你可以做一县的生意；如果你拥有一省的眼光，那你可以做一省的生意；如果你拥有天下的眼光，那你可以做天下的生意。”管理者的眼光往往决定他以怎样的方式赚钱和他的企业到底能够做多大。眼光看得长远，不仅表现为视野开阔、万事看大，还体现在超前思维意识上。通过追溯历史，观察现实，预测将来发展，是否对自己的利益形成弊害，从而再拟定必要的决策与未来相呼应，达到自己的目的。

1992年3月，刘永行访问了美国的一家饲料生产企业，他发现这家日生产饲料160吨的企业，全部的生产管理人员仅有7个人。而当时的希望集团日产饲料300吨，用了100多人，这使刘永行大为震动。

说起这件事，刘永行的脸上流露出一种无奈：“直到1997年，我们才意识到，同发达国家相比，不是差在资金、技术和设备上，而是差在人员素质上。所以，我认为人的素质不是不可以提高，关键是是否下力气去抓。”

与通常流行的“不换思想就换人”不同的是，刘永行把“多换思想少换人”作为培育人才的指导思想。刘永行认为，企业是人员集合体，优秀企业则必须成为优秀人才的集合体。被市场竞争所淘汰的劣势企业，从根本上说，是对劣势企业决策人和管理者的淘汰。企业不断进化的过程，实际上就是人才不断优化的过程。要建立一套有利于及时发现、使用、培养人才的企业人事管理制度，形成正常的淘汰和更新机制。

1993年以来，希望集团经历了一个高速扩张时期，大批人才脱颖而出。他们在短期内走上不同的领导和管理岗位，创造出了十分可喜的业绩，成为集团发展的宝贵资源。但同时，在个别中高层干部中也存在着忽视自身思想道德素质提高、消解企业文化和凝聚力的现象。针对这种现象，希望集团把加强内部整合，建设企业文化作为重点，通过整顿思想、调整干部、优化班子和人才结构，为实现长远目标创建和积累人才准备条件。

六三爻“观我生，进退。”九五爻“观我生，君子无咎。”在竞争中，管理者有眼光、有洞察力，才能透过事物的现象而抓住事物本质，把握机会，才能成为这一行业的领头人。商潮虽然



孕育着风险，但又是商业机会。在商潮面前，管理者不仅要成为迎涛搏击的勇士，而且要成为观察分析的大师。



随：经营中的顺随时势

随卦讲随机应变、择势而为。企业经营其实更需要识时务灵活变通的智慧。

随卦下卦“震”是动，上卦“兑”是悦，此动彼悦，便产生“随”的意义，舍弃己见。虚心地随和他人，这是一种智慧。

随卦告诉我们：做事要随从自然变化的规律、随从人生动态的规律和社会发展的规律。这些是不能违背的，只要及时顺从就能大通顺。随，首先要识时务。当情况有所改变时，应知变从权，当随而随。在行动上则表现为主动走出家门，与外人交往，交往就会有所得。与外界接触，及时了解信息，如果把自己关在家里，外面情况变化了也不知晓，办事犹如瞎子摸象，没有不出差错的。

现实世界是一个变化莫测的社会，如果一个人不能随着形势的变化而变化，势必会落伍，甚而处处碰壁。反之，一个人能够识时务，当随就随，遇事善于灵活变通，择势而为，那么他必能在社会中游刃有余。作为一个精明的商人，更要善于变通，勇于择势而为。



经营要顺势而为

随卦卦辞“元亨，利贞，无咎。”大通顺，占问有利，没有灾祸。彖辞“大亨，贞无咎。而天下随之。随之时义大矣哉！”随卦非常通顺，占问，无灾祸，而天下人都跟从它，跟从它的时机和意义非常伟大。君子谋事要抓住时机，顺时而动。

企业发展要能够与时俱进，经营者要能够认清形势，适应形势，及时调整自己的发展战略。当然，顺势而为要有非凡的眼力，才能因势应变，游刃有余。

山西长治澳瑞特健康产业集团是由做过矿工的郭瑞平在一个破产的小自行车厂基础上组建，时间只有短短10来年，年产值现在已超过亿元。郭瑞平发财的秘诀是什么？是顺势而为。

山西长治地区是个穷地方，一些人连饭都吃不饱，哪里有心思搞什么健身。在毫无经验的基础上，将创业定位于在本地毫无市场的健身器材，在当地许多人看来等于找死。但是郭瑞平有一个很好的头脑，他利用了当时国家竞技体育与群众体育两手抓、两手都要硬的政策大势，将创业目标定位于“群众喜欢用群众乐用的健身器材”，避开了与国内众多专业竞技体育器材生产厂的竞争；又利用国家发行体育彩票，其中一部分收入指定用于群众健身器材投资的机会；利用一直以来精心与国家体育总局官员建立并保持的良好关系，首先将一整套“群众性体育健身器材”安装在了国家体育总局龙潭湖家属院，然后又从这个家属院走向了全国。现在你走到北京街头看一看，都是这种刷成黄色、红色、橙色的健身器，一组下来少的也有10来件，上面都标着“澳瑞特”的字样，仅这一单生意，就让郭瑞平赚了个盆满钵满。

经营企业，管理者一定要懂得追随趋势，顺势而作。要跟对



形势，要研究政策，明了大势。很多管理者不太注意这方面工作，认为政策研究“假、大、虚、空”，没有意义。实则不然。对一个经营者来说，大到国家领导人的更迭，小到一个乡镇芝麻小官的去留，都会对自己有影响。比如说，在政策方面，国家鼓励发展什么，限制发展什么，对创业之成败更有莫大的关系。做对了方向，顺着国家鼓励的层面努力，可能事半功倍；做反了方向，某个行业、某类型企业，国家正准备从政策层面进行限制、淘汰，你偏赶在这时懵懵懂懂一头撞了进去，一定会招致失败。

从随卦六爻情况看，随，首先要识时务。情况有所改变时，要当随而随，不该随时不要随。在行动上则表现为主动走出家门，与外人交往，交往就会有收获。与外界接触，及时了解信息，如果把自己关在家里，外面情况变化了也不知晓，办事犹如瞎子摸象，没有不出差错的。因此，企业经营者要明了市场趋势，市场上现在流行什么，人们现在喜欢什么，不喜欢什么，可能就标明了你的经营方向。当然，经营者要有自己的主见，不能盲目跟风。

跟随与领跑

随卦讲述随从和追随别人时遇到的种种问题。九四爻“随有获，贞凶。有孚，在道以明，何咎。”追随别人，一心想着收获，结果大多凶险。如果心怀诚信，以明智处于正道，会有什么灾难？

企业发展中不可避免的问题是：应该做什么产品或者服务？应该进入什么样的行业和领域？解答这个问题的基本办法有两个：跟随与领跑。跟随，就是看看别人在做什么，分析他们是发





展还是停滞，是赚钱还是赔钱，以及背后的原因是什么。如果人家是发展、赚钱，或者即使停滞、赔钱，但我有把握消除停滞、赔钱的因素，那么我就跟随别人进入这个行业、领域，做这个产品、服务。跟随最大的好处就是能够发现现成的需求信号、技术路线和商业模式，避免不确定性，避免需求判断失误、技术路线失误、商业模式失误带来的成本。要知道，这种成本巨大得可以将一个企业彻底压垮。跟随者的缺点就在于丧失了进入市场的先机，如果先进入者的规模很大，垄断了技术，或者品牌吸引力很强，进入的门槛就非常高。

领跑，就是自己开辟全新的产品、服务，进入全新的行业、领域。领跑需要超过别人的洞察力，更重要的是，全新的行业、领域以及产品、服务有着巨大的不确定性。领跑者可能面临技术上的不确定性，也可能面临市场需求和商业模式上的不确定性。技术和市场需求、商业模式的成功将会为领跑者带来巨大的独占市场和独占利润，而技术和市场需求、商业模式的失败必然会给领跑者破财，使其巨额投入打水漂。

跟随还是领跑，无所谓对错，企业都在采用。但是，企业在跟随与领跑之间掌握分寸是很重要的，这种分寸需要优秀的企业家来把握。如果因为过大的领跑雄心而过多地进行研发投入，将会带来成本的无法承受之重。在未来相当长的一段时间内，跟随仍然很重要。

既济：大功告成稳健守成

既济卦是变革卦，阐发了守成艰难的道理，提醒我们在成功时更要防患。既济卦是已获成功，一切即将过去，进入完满结束的阶段。其卦下离上坎，是水火相交相济、互相为用之象。刚上柔政，柔从于刚，是“刚柔正”；三个阳爻都居阳位，三个阴爻都居阴位，是“位皆当”。在这一阶段，六爻皆正，秩序井然，阴阳相济为用，旧的矛盾得到克服，事业发展平稳推进。

君子思患预防

既济卦卦辞“既济，亨小，利贞。初吉终乱。”象征事业已经成功，连柔小者都会亨通，需要谨慎和持守正固。开始阶段吉祥，到了最后阶段就呈现乱象。

《象传》说：“水在火上，既济。君子以思患预防之。”从此卦的卦性来看，是水在火上之象，称为水火既济。水与火相处，水的寒润与火的燥热，可以彼此补益相济，但也存在着水火不容及相灭的危险。在祸患未到来之前，君子就应该考虑如何预防它。

既济卦六爻三阴都居阴位得正，三阳都居阳位得正。三阳三





阴都两两相应，形象最完整，称作既济卦。造物的微妙正在于此，阴阳错综复杂，意味着各种力量参与博弈，才能产生变化，生生不息；过于完整，反而僵化，形成体制化困局，以致丧失积极奋发的活力，不能再有大的作为，只有小事，勉强还能亨通。凡事在成功之后，跟着来的必然是颓废松懈，趋向没落。这一卦的卦辞并不吉祥，以下六爻的占断，也都有警惕的语气。宇宙中一切看似最美满的事物，也愈隐藏着危机。由此卦可以看出《易经》的意蕴深长。

成功不易，成功之后的吉祥终会消失，又陷入到混乱之中。特别是至既济的上六，其道穷也，是说物极必反，僵化的所谓完美必将会破坏。因为它容不得任何创新和进步，已经成为继续改革的阻挠者。任何事物到峰巅之后，都仍将面临新的挑战，从来就没有大功告成而一无可为的时候。

海信集团是一个成功的企业，又是一个保守型的企业。海信集团董事长兼首席执行官周厚健倡导管理上的保守观念，即“稳步+健康”。周厚健说：“企业不应求一时一事的高低，不应求大而做，而应求强而做，大的企业照样会死掉，而强的企业一定可以做大”。

周厚健认为，一个企业的财务运行状况，实际上是企业管理水平数字化的体现。可能有一些企业没有把财务与管理密切联系起来。财务系统是一个科学的管理系统，它最容易分析、比较容易发现问题。将财务与企业管理，市场割裂，会导致无法收拾的结局，韩国的大宇公司就是一个例子。大宇一度扩张得特别快，一个星期创办好几家企业，这种扩张是在脱离财务承受能力的情况下进行的，尽管金宇中是个经营奇才，大宇也发展得够大，但

说垮还是垮掉了。财务状况不好，一定能找到经营上的问题，只是它没有去找而已。

正是看到了财务不健康是造成企业破产倒闭的重要原因之一，海信集团才十分强调财务的“保守”，这实际是在贯彻“要发展，更要健康”的发展思路。集团重视企业的发展，但更重视企业财务状况的健康。海信集团将财务健康的目标锁定为向国际先进企业看齐，按国际上企业只要无力偿还到期债务即倒闭的标准，牢牢地控制资产负债率，提高资金周转速度。集团要求各子公司在作经营计划时要严格遵守“既突出效益又追求规模，保证在财务健康的条件下寻求更好的发展”的原则，防止子公司一味地追求冒进。“保守”的财务管理使海信集团成为一个理性、稳健发展的企业。

当企业进入一个高速增长期时，管理者容易出现盲目和骄傲自大的倾向，在一片热闹中丧失了应有的冷静，疯狂扩张，导致企业无力支撑庞大系统的正常运营，企业王国轰然倒塌。企业打下自己的一片江山之后，应该步入稳健经营期，注意内功的修炼，避免“初吉终乱”的悲剧。

安时思危，治时思乱

六四爻“终日戒。”《象传》说：“终日戒，有所疑也。”六四时已过中，或将变，故疑其生弊而终日戒。管理者应当常在有时思无时，常在安时思危时，并且要充分做好各种准备工作。只有这样，自己才能时常有危机感，即使灾难来临时也不至于惊慌失措。

在现代竞争中，领导者的能力更能决定企业的成败衰荣。领





导者不要为一时的成就迷惑，见喜不见忧，甚至妄自尊大。综观当今世界，企业间更新、淘汰的速度越来越快，呈现出令人眼花缭乱的景象。当一些著名大企业江河日下，难挽颓势之时，一大批中小企业却如旭日初升，光华显现。从某种意义上说，市场竞争是一场不进则退、永无止境的竞赛。管理者要有成时思败、安时思危、治时思乱的忧患意识。

在事业发展进入平稳推进阶段后，要防止急躁冒进，稳扎稳打，为下一步发展做好充足的准备；在事业进入一帆风顺，大功告成的既济阶段后，一定要居安思危，防患于未然。当今社会，风云变幻莫测，稍有不慎就会酿成“一失足而成千古恨”的悲剧。如果没有强烈的忧患意识，等到一败涂地时东山再起就十分困难了。因此，高明的管理者对此都深有感触，他们永远以失败者自居，不断地提醒警告自己、更新改造自己，以保证自己的“真正不败”。所谓“自败者不败”，就是这个意思。

未济：以终为始循环往复

未济卦讲以终为始、开拓进取。只有创业没有守业，当一个阶段性的事业完成后，则意味着另一事业开始了。

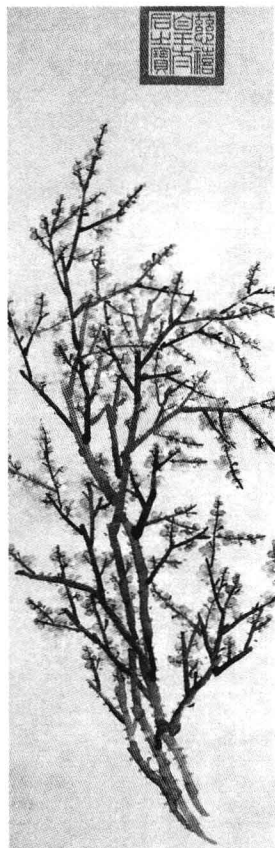
未济卦为六十四卦的最后一卦，含有揭示《周易》真谛的深意。未济就是未穷，未穷则有生生之义。这样，《易经》虽只有六十四卦，但最后一卦的生生之义使它不仅没有在终点停下来，反而以终点为起点又展开新一轮的矛盾运动过程。

凡是有大成之人都具有不断进，取积极开拓的意识，当别人认为他已经取得成功时，他却认为自己并没有成功，这种意识驱使他们进入新的领域，创造新的辉煌。由于在事业追求上永不满足、开拓进取，他们真正做到了百尺竿头更进一步，从一个高度走向另一个高度。

只有创业没有守业

未济卦在既济卦之后，表示结束，但并不是终极。一元结束，意味着新的一元开始。凡事不可太满，满则溢。未济恰好是既济的反卦，它的爻序与既济正好相反，它是坎下离上，火水不济。未济阴阳六爻全部出班离位，阴差阳错，表示未成功、未完





成、未停止的意思，是事物发展的必然阶段。

对于管理者来说，最可怕的是那种志得意满、功成名就的浮躁意识。其实不管你做得多么好，多么强盛，如果在危机四伏的竞争中，不时刻保持一种危机感和紧迫感，也是很难保证企业长盛不衰。竞争没有终点，没有胜负，没有时间再陶醉在曾经获得的辉煌中。管理者要面对现实，从头做起，创造崭新的每一天，永远地去再赢一次。

1993年，张瑞敏在一篇文章中谈到了气盛而不能浮躁的忧患意识：巨人歌利亚不可一世，但面对牧羊小鬼大卫手中的弹弓却应声倒地。这说明了什么？盛、衰、强、弱、大、小之间不是一成不变。企业亦然，昨日成功的楷模皆可成为今日失败的典型。20年前IBM、通用汽车分居世界第一、第四位，而今天却只能拱手让座。

张瑞敏在多种场合表示，尽管海尔仍能以很快的速度发展，但极限随时都可能出现，这与公司大小无关。当一个企业感到疲倦，不能创新，不能战胜自我的时候，极限随时都会到来。海尔一旦决策失误，也许就像泰坦尼克号，顷刻沉没。

1995年10月，张瑞敏针对集团干部员工关于“守业”还是“创业”的不同认识，写了《海尔：只有创业，没有守业——“草创与守成”之我见》一文。文中说：“我认为企业无‘守’势。一个企业要想高速发展就不存在创业和守业的界限。确切地说，只有原始资本积累阶段的初期创业和不断发展的再创业。否则，进入守业的定位，就等于从思想上解除武装，你会认为你过去做到的一切已是巅峰状态、是极限，不再需要进军了，可以‘刀枪入库，马放南山’了。但苟安不得安，守的结果只能

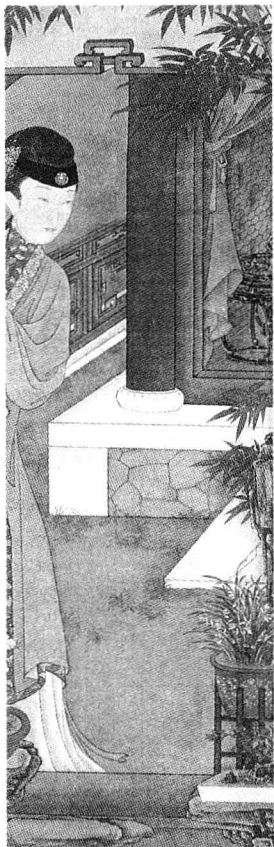
是一场空。再创业时最难的是如何保持不断进取、自我加压的氛围。有的人曾为海尔出过力，立过功；有的人也曾为一个局面的开拓作出过贡献。但在获得一定的成功后，他们身上的那种锐气却不见了，代之以志得意满故步自封，工作当然每况愈下。可以说在再创业时摆在我们面前的是这样一个难题：一方面生存的压力小了，至少感觉是这样；另一方面对人员的素质要求却更高了。因此如何能不断地自我加压，始终保持初期那种创业的冲动和激情，不断学习提高素质和觉悟，成了企业能否保持高速增长的关键。”

领导者不能为眼前的成功所陶醉，为暂时的胜利而忘形，要时常在盛时思衰，常在热时想冷时，时时提醒，日日警觉。一个人胜利了就会被成功冲昏头脑，乐而忘忧，这就失去了正道，于是又潜伏了从既济向动乱的未济再度转化的祸根。

开始新一轮的成功之旅

未济卦象征未完成，虽刚柔都不在位，但三阴三阳皆相应，这正预示着变化正在酝酿中，新一代正在成长，使未来产生希望。干一番事业，日日维新，这是人生的意义。世界上很多人一辈子一无所成，原因就是因为他们太容易满足了。只有拥有成大事的信心，才能最终成就大事，真正的大人物是不会躺在安乐窝里回味自己的成就的，对于他们来讲，未来是一个永远做不完的梦。宇宙间的一切不可能永远圆满，就此中止。事物的发展永远不会终结，始终在酝酿之中，必然由亏而盈，由满而损，反复循环，继续演变，发展于无穷，具备无限潜力。我们在事业追求上永远需要保持不断开拓的进取精神，这样才能使企业真正做到百尺竿头更进一步，从一个高度走向另一个高度。以未济而不是既





济作为六十四卦的结束，是没有结束的结束，确是易理高深精妙之处。它体现了易家对宇宙生生不息、永无止境的运动发展和生命规律的清醒认识，体现了易家不迷信绝对的完美和终极真理的神话。永远将每一个胜利和成功，当做新的起点的辩证思想，这正是东方古老易学的哲学光辉，无限的生命力和无穷魅力的奥秘所在。所有领悟到未济卦和整个《易经》精神的人都会感到，人生有涯，知也无涯。上下求索，慎终追远，无悔此生，我们追求的事业就会永远随《易》道而生生不息。

第五章

周易和合精神



《周易》是中华民族智慧的结晶，这个智慧就是“和”。《周易》代表的中华民族“和”的精神，其核心价值为太和、中和、保和。太和是最高的和谐，中和是阴阳相互协调产生的和谐；保和就是当它不和谐的时候，进行一种管理调节，使它和谐。

蒙：企业文化启蒙

蒙卦讲接受启蒙和教育以摆脱蒙昧，卦中包含着中国传统文化的启蒙教育观念，包括启蒙的对象、主导者、启蒙的方法和手段，对于现代管理有着积极的借鉴意义。

“蒙”指蒙昧，一个人或者一个社会，如要摆脱蒙昧，需要的是启蒙和教育。蒙卦的卦象为下坎上艮，坎为险，艮为山为止。山下有险，人们遇到危险而停止前进，又内心恐惧，对外抗拒，愚昧幼稚。蒙昧会使人陷入困境，这是非常不利的。中国古代称儿童入学为“发蒙”，与此相应的机构有蒙学馆、私塾等。现在企业新员工的入职教育，其实也是“发蒙”，让新员工了解、认同、接受企业文化，按企业文化中规定的准则做人与做事，才不会出现与企业宗旨、使命、价值观相悖的行为。

员工接受企业文化前，对企业的认知还处于蒙昧阶段，可能行为上会出现一些缺乏约束的行为。实践证明，凡是企业文化建设中开启员工心智这一环节做得比较好的，都成长为优秀的企业。许多企业的经营管理者善于从企业所在地域、所处发展阶段、所属行业环境等出发，找到最适合自己的管理手段，为员工





补上道德文明甚至基本的行为规范这一课。海尔集团最早的制度建设，就是从“禁止随地大小便”开始的；远大空调有限公司采取半军事化的“管制”手段，规则细化到“员工每天刷牙2次，每次不少于3分钟”；深圳宝德科技股份有限公司则大力倡导“好人”文化：员工都要做好人，不做好人就没有机会。很多优秀的企业都构建了完整的企业文化培训体系，员工从进入公司的一天起，就接受企业文化的熏陶，并且能够自觉自愿的遵从和维护公司的文化。

企业文化启蒙

说到管理，不少管理者抱怨企业环境复杂，员工管理困难，认为影响企业绩效的主要原因是员工的执行力差，很少从管理上查找原因。冰冻三尺，非一日之寒。在一个企业里，个别员工执行力差是员工的素质和能力问题，而公司整体执行力差就是管理失效的问题。

大量的企业案例表明，企业管理失效、执行力差的主要原因有以下几方面：

企业愿景不清晰，战略不明确，管理目标不具体，员工对企业的发展宗旨、经营范围、存在意义和成长方向说不上来，不知道自己的努力方向和奋斗目标，被动地工作，干什么不清楚，发展的动力严重不足。

企业规章制度不全，岗位职责不清，技术规范欠缺，考核标准不细，员工不知道怎么干，好了会得到什么奖励，干不好又会受到什么惩罚。管理无序，奖罚不明，企业缺乏有效率的管理系统。

领导班子不团结，部门诸侯割据，企业内部派系滋生，山头

林立，关系紧张，沟通困难，员工工作不顺畅，企业缺乏和谐健康的人际关系和积极进取的氛围。

经营机制老化，激励方法单一，薪酬制度不合理，重管理、轻技术，重机关、轻基层，收入分配不公开，暗箱操作。

企业权力高度集中，部分中、高层管理人员业务不熟乱指挥，不能有效调动基层的积极性，基层有责无权，工作无所适从，主动性不强。

企业用人不当，求忠不求才，设圈画线用关系，凡是“圈里”的、“线上”的或者后台背景较硬的，往往知“人”而善“任”；有的企业领导甚至用一些肯听话、会来事的“奴才”，来充当自己的耳目和打手，实施“内部人控制”，把企业“财产权利私有化”，致使整个企业的价值导向扭曲，人文环境恶化，企业文化沉沦。

其实，管理对人而言，就是创造一个良好的工作环境，使员工在其间快乐工作，并能最大限度地发挥其专长；对企业而言，就是制定良好的目标，组织员工全力实施，并对其绩效实施考核与反馈。真正的管理，不是建立在企业组织层级的权威上，而是建立在员工相互信任和追求理想的热情与文化上，体现在实现对绩效和愿景的承诺中。由此可见，管理失效的根本原因在于落后的企业文化。提升企业管理的关键在于营造健康向上的企业文化，用先进的企业文化激活员工心智，进而激发员工的工作积极性、主动性和创新能力，以提高企业执行力和管理绩效，实现企业追求利润和永续经营的总体价值。

企业文化需要高层管理者具备优秀的领导能力和管理水平，以身作则，大力推行；中层管理者能够理解并贯彻实施；基层





人员则能够把企业文化的各种理念体现在自己的工作中。由此看来，采取什么样的培训形式也不能一概而论，必须分层级和部门进行，否则就不会有好的效果。

要让员工自觉自愿地遵从和维护企业的制度和文 化，这就需要员工的感悟。感悟是一种境界，需要综合运用各种培训方法，包括讲授式、案例学习式、研讨会、活动、游戏、拓展训练、团队训练等，每种方式都有自己的优点，要根据培训内容和对象来选择，比如讲授式一般适合针对高层的比较理论的课程，而活动、游戏式的培训方式则适合需要感悟和体验的课程，研讨式更适合需要员工对某一问题进行深入探究，并达成共识的课程。

创办于1970年的日本松下公司的松下商学院，位于日本著名的旅游胜地琵琶湖畔，是一个美丽的花园式庭院，为松下集团培养了大量专业的销售经理。商学院的教育方针和教学内容熔中国儒家哲学与现代企业管理于一炉，对学员进行着严格的教育。商学院的纲领是，坚守产业人的本分，以期待改善和提高社会生活，为世界文化的发展作贡献。商学院的信条是，和亲合作，全员至诚，一致团结，服务社会。 商学院的研修目标是中国古典《大学》中的“明德”——竭尽全力身体力行商业道德：“亲民”——至诚无欺保持良好的人际关系：“至善”——为实现尽善尽美的目标而努力。商学院的作风是，寒暄要大声，用语要准确，行动要敏捷，服务要整洁，穿鞋要讲究，扫除要彻底。松下公司就是通过松下商学院的专业文化教育，宣传松下的企业文化，让松下企业精神深入员工的心里，并贯穿于所有工作始终。海尔集团在海尔工业园区建立了建筑面积3600多平方米的海尔大学，还在洋口开发区建设了35000平方米的国际培训中心。海尔

公司的中高层干部每个周六都要集中在海尔大学进行主要以海尔目前问题为主的案例式研讨学习。

君子以果行育德

《象传》说：“山下出泉，蒙。君子以果行育德。”山的下面有泉水，利益万物启蒙的目的。当前，许多企业都把创建学习型组织作为企业文化建设的一项重要内容，学习型组织强调的学习是一种来自人心的内在学习，而不是外控的纪律，它强调心灵的转变，即变人先变心。这其中，管理者要起到榜样作用。

在成熟的学习型组织中，学习和工作是融为一体的，员工要成为学习型组织的一员，而管理者则要千方百计地提高组织的学习能力。这一方面要求有高素质、自我超越的员工，另一方面在于管理者的认识。管理者要教导员工在企业理念的引导下，不断为追求完美而努力，同时还要向内反省。管理人员作为学习型领导，是高层的行为榜样，要经常学习和反思。

高德康原是江苏常熟白茆镇山泾村的一个农民，他在创业之初做裁缝，组织了一个缝纫组，靠给上海一家服装厂加工服装赚钱。用8台缝纫机起家，高德康经过30多年的打拼，将波司登做成了世界品牌。事业做大了，高德康常常睡不着觉，总是在反省自己，为了一些想不明白的问题，他还特意跑到北大、清华上了一年学。

高德康说：“我经常总是在听人家讲，听了以后抓住要害，再在实践中去检验，到最后看结果，看到底是不是真的。”高德康最大的爱好竟然是看书。“时间再紧张，学习也不能马虎。平时很少有时间去看书，有的时候在飞机上看看。在这种学习时间很少的情况下，每个月一定要集中3天时间。集中3天学了之后，



把自己的思路理顺。作为一个领导来说，不一定整天忙就是好领导，你必须把思路理顺，考虑这个企业的发展。”

很多取得大成就的人，并非都拥有极大的资质，大多数是像曾国藩所说的“中人之质”而已，他们之所以成功，出类拔萃，是因为他们善于学习，勇于进行自我反省。



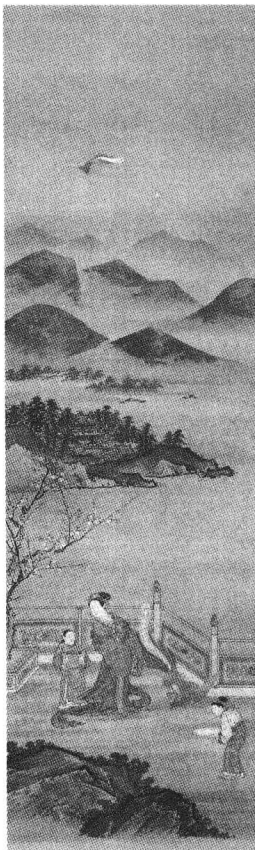
比：提升团队凝聚力

比卦讲团结，人与人之间相亲相助、和睦共处。从管理上讲，员工之间要上下同心，互助合作，增强团队凝聚力。

“比”是团结和睦、相亲相近之意。比卦的上卦“坎”为水，下卦“坤”为地，水在地上。地得水而柔，水得地而流，成为相亲相辅的形象。相亲相助，亲密无间的结果是吉祥的。它的基础是互助合作，服从领袖。一个公司或者组织的发展离不开员工的齐心协力，齐心协力不仅能提高整个团队的战斗力，还能够让团队获得持久的生命力。员工有向心力，公司才有凝聚力，公司做到这些，就坚守住了公司的立命之本，就坚守住了公司的生存根基。在竞争愈发激烈的今天，每一个公司比任何时候都需要与公司共命运的人，用“比”规则协调公司与员工的关系，激励员工自觉地“与公司共命运”，齐心协力，同舟共济，这样公司才能真正取得胜利，并且永远也不会失败。

构建内外和谐的企业文化

比卦讲比和之道、和谐之道，体现出早期的人本管理思想，也是东方文化的智慧结晶。比卦强调人与人发自内心的相亲相





辅，围绕一个核心，亲密合作、团结稳定、和谐发展；强调人与人亲密合作的基础并不是无原则的和谐与平衡，亲近的关系也应建立在诚信的基础上；强调外在和谐共赢，处理好合作与竞争的关系，与竞争对手共同繁荣；还强调“显比”，即光明正大，管理中要设立崇高的目标，有利于团队合作，用人中要光明正大地树立楷模，同时惩戒违规者。

比卦告诉我们，人与人之间、领导和下属之间应怎样建立亲和、和谐的关系。初六爻“有孚，比之”，是讲和谐、比和首先是要有诚信。只有心怀诚意，才能赢得别人的信任与合作。六二爻“比之自内，贞吉”，是讲在内部亲密辅助有贤德的人，坚守正道，做下属的安心做下属，做副手的安心做副手，安心做事则会吉。六四爻“外比之，贞吉”，是讲在外部亲密辅助有贤德的人，顺从上级则必会吉祥。总之，和谐相辅，下对上辅佐顺从，上对下亲比建邦，这是比卦的中心思想，为领导者构建和谐的团队提供重要启迪。

万和集团的前身是帮万家乐做热水器零部件的小厂，现在万和以燃气热水器、燃气灶具、燃气壁挂炉、燃气烧烤炉、燃气空调、燃气取暖器等燃气具产品制造为主业，同时生产电热水器、消毒碗柜、吸油烟机等与燃气具相关配套的厨卫电器，并致力于打造燃气+太阳能、燃气+热泵、燃气+电热等节能环保的能源集成热水系统。除燃气具主业之外，万和还以资本运作的方式涉足金融、汽车配件、教育等行业，是中国民生银行的首发股东之一，固定资产达15亿元。

万和集团创立于1993年，17年来，“励志开拓，自强不息”的精神激励着每一位万和人，并形成独特的“和”文化，核心表

现为“勤俭”、“稳健”、“创新”、“共赢”、“和谐”、“责任”。这十二字真言凝聚了万和人的精气神，使万和迅速成长为中国燃气具行业最大的专业制造企业，以燃气具专家的姿态屹立在世人的眼前。

万和集团总裁卢楚隆曾经提及公司名称的含义：“什么叫万和？万和这个词的本义就是成千上万个有共同理想的人团结起来干一番大事！也就是万众一心，众志成城的意思。”除了万众一心之外，卢楚隆还认为“万和还应该是万事以和为贵”，虽然与万家乐在市场上竞争了这么多年，万和还是主动伸出橄榄枝，与万家乐和解。即使现在万和在总销量上已稳获全国第一名，也一直很低调。万和与供货商、经销商、竞争对手的关系越来越好。对内万众一心，对外万事求和，这就是万和成功的企业文化。

员工归属感与团队凝聚力

任何一家成功的公司都是在价值观上赢得了全体员工认同，达到了企业和员工的和谐统一。企业和员工的利益其实是一个共同体，只有在共同利益的基础上才能为这个利益去努力。这样企业才能得到长足的发展，同时也才能为员工提更大的发展空间，使企业和员工获得最大的双赢。

“比”表面上说的是员工的归属感，实际上是企业凝聚力的塑造。一个凝聚力强的企业，其员工一定紧紧围绕企业目标，精诚团结，互相信任，互相协作，在企业内部形成一种积极向上、团结有力的工作氛围。企业在目标策划中要考虑目标实现后员工的既得利益，建立一个企业与员工共同发展的利益共同体。

根据马斯洛需要层次论的基本原理，企业对员工要有优厚、公平的福利待遇。激励优厚是指对员工要有吸引力，比如员工





拥有较高的工（或年薪）和社会保险（含养老保险、医保、失业保险等）及带薪休假、期权、期股等待遇，就会增强企业的凝聚力。福利待遇要做到“公平”，一是员工内部公平，同样的能力、同样的岗位，如果不同薪，有的员工就会感到不公平，从而产生怨恨或消极的情绪；二是内外公平，看本企业员工的薪资水平与同行业相比有没有优势，如果偏低，员工也会感到不公平；三是自我公平，员工根据自己的能力与现在薪酬标准相比较或拿现在薪酬标准与过去的薪标准相比较，如果自认为偏低，员工也会认为存在公平问题。除了较好的福利待遇之外，企业还要让员工有培训发展的空间，鼓励员工学习、创造培训机会等，更重要的是要让员工在自己感兴趣的岗位上实践锻炼。

2003年，慧聪国际资讯有限公司正式在香港交易所创业板挂牌交易。郭凡生创建的慧聪公司年产值早已过亿，在现代化的写字楼里拥有了上千平方米的办公面积，在全国各地还有数十家分公司，郭凡生也早就成了千万富翁。

郭凡生创业的成功就在于懂得与众人分享。慧聪是1991年创立的，次年慧聪的章程里已经写入了劳动股份制的内容。学经济出身的郭凡生这样解释他的劳动股份制：“我们规定，慧聪公司的任何人分红不得超过企业总额的10%，董事分红不得超过企业总额的30%。当时我在公司占有50%的股份，整个董事占有的股份在70%以上，有20%是准备股，但是连续8年，慧聪是把70%以上的现金分红分给了公司那些不持股的职工，而我们这些董事规定得很清楚，谁离开公司，本金退还，不许持股。所以我们这些董事又都是公司总裁、副总裁，参与的也是知识分红。慧聪早在1992年初创的时候，就确立了按知识分配为主的分配方式。”

公司（老板）舍得与员工分享，员工的生存需要、安全需要、尊重需要就从公司（老板）这里都得到了满足。员工出于感激，同时也因为害怕失去眼前所获得的一切，就会产生“自我实现的需要”，通过自我实现，为公司（老板）做更多的事，赚更多的钱，做更大的贡献，回报公司（老板）。这样就构成了一个企业的正向循环、良性循环。一个企业真正有价值、有魅力、能够流传下来的东西，不是产品，而是它的文化。企业文化对外是公司的一面旗帜，对内是一种向心力。





同人：同心同德通力合作

同人卦讲与人和同、和睦相处的道理。想成大事，必须懂得与人合作的重要性，在合作时求同存异，这样才能有发展、有大的作为。

万物不可能始终处于孤立的地步，所以就有了同人卦。“同”即会同、合同之意，大家同心协力，突破闭塞。“同人”的关键是同心，其最高境界是“同”全国之人。一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。我们生活在以合作求发展的社会里，无论如何，只有协调一致、求同存异，才是明智之举。在经商中也一样，一个人的能力是有限的，要想取得更大的成就，商人就要与人协同，合作办事。成功不能只靠自己的强大，更需依靠别人，只有帮助更多人成功，自己才能更成功。每个人的能力都有一定限度，善于与人合作的人，能够补自己能力的不足，才能达到自己原本达不到的目的。

通力合作事业越做越大

同人卦强调的是团结，要团结多数人。初九爻“同人于门，无咎。”六二爻“同人于宗，吝。”讲与人和睦相处，要不分亲疏厚

薄，要打破门户之见，能团结各个阶层的人。凡做大事都需合作的力量，单枪匹马打天下只能越做越小。个人的智慧和能量终究是有限的，做事需要借助合作的力量。

清末商人胡雪岩，自己不甚读书识字，但他却从生活经验中总结出一套哲学，归纳起来就是：“花花轿子人抬人。”他善于观察人的心理，把士、农、工、商等阶层的人都拢集起来，以自己的资金优势，与这些人协同作业。

由于他长袖善舞，所以与漕帮协作，及时完成了粮食上交的任务；与王有龄合作，王有龄有了金钱可以在官场上混，胡雪岩也有了机会在商场上发达。如此种种的互惠合作，使胡雪岩这样一个小学徒工变成了一个执江南半个金融世界牛耳的巨商。

在商言商，胡雪岩自然明白商而成帮、互助互惠的道理。因此，他设法联络同行。鸦片战争以后，列强把中国当做农副产品和工业原料的供应地，南浔辑里湖丝大量外销，胡雪岩在同治年间也开始做丝生意。胡雪岩是钱庄出身，对丝业是外行，于是他寻求与居湖丝产地、对生丝颇为内行的南浔丝业“四象”之一的庞云缙合作。两人携手，资金充足，规模庞大，联系广泛，从而在丝业市场上形成气候。《光绪实录》上说：“光墟(胡雪岩)所营以丝业为巨擘，专营出口，几乎垄断国际市场。”当然，合作是互惠的，胡雪岩做丝生意得到庞云缙的帮助。反过来，他也向庞云缙传授了经营药业的经验，后来，庞氏在南浔开了镇上最大的药店——庞滋德国药店，与设在杭州的胡庆余堂关系密切。

实际上，胡雪岩生意的成功很大一部分也是得自同行同业的真心合作。胡雪岩的每单生意都有极好的合作伙伴，而几乎他的每一个合作伙伴，都对他有一个“懂门槛”、够意思的评价。

余姚胡雪岩，字子远，浙江湖州人。幼习儒业，后从父业商。雪岩初在钱庄当学徒，因勤敏，渐得信任。及长，雪岩以钱庄为业，经营有方，积资巨万。雪岩在钱庄经营，善于观察人心，善于结交，故能左右逢源，生意日见兴隆。雪岩在钱庄经营，不仅善于结交，且善于经营，故能左右逢源，生意日见兴隆。雪岩在钱庄经营，不仅善于结交，且善于经营，故能左右逢源，生意日见兴隆。



在他发迹之后，他也时刻不忘记对同行、特别是对下层商人的提携。

自己力量是有限的，只要有心与人合作，那就要取人之长补己之短。这样一来，互惠互利，让合作的双方都能从中受益。朋友犹如资金，多多益善。不同的朋友能给你带来不同的启迪，拓展你的思维，开阔你的眼界，给你带来意想不到的惊喜和回报，帮助你的事业走向成功。

同人于野，利涉大川

同人卦辞“同人于野，亨。利涉大川，利君子贞。”和别人亲密地走在宽广的田野上，亨通，有利于渡过大河急流，有利于君子坚守正道。坚强有力的同伴是事业成功的基石，在一起合作共事，就要精诚合作，齐心协力，共渡难关，一同发展。

一些人和别人合作时，起先是共同努力，可是到了中途便感到困难，于是多数人就停止合作，只有那少数人，还在勉强维持。可是这少数人如果没有坚强的毅力，经营中再遇到阻力与障碍，势必也随着那放弃的大多数，同归于失败。

不论哪种行业，你的伙伴既可把事业推向更高峰，也可能导致集团的分裂。理想的合作者不仅要求知根知底，相互信任，而且要求双方在能力、性格上都有较好的互补性。在选择合伙人的时候，千万不能感情用事。

1963年，三个香港人注册了一家公司，叫新鸿基企业有限公司，老板是冯景禧、郭得胜和李兆基。熟悉三人的亲友说，新鸿基的成立是义结金兰、桃园三结义，更有人把他们并称为地产三剑客。这三剑客，郭得胜稳健持重，冯景禧勇猛果敢，李兆基



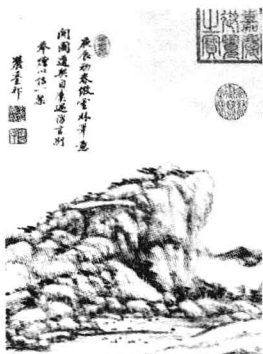
敏捷精明。郭得胜年高望重，提任董事会主席，三人能够团结一致，齐心协力地做事。

他们公司的写字间，设在士丹利街16号3楼，职员不到10人。职员是来捧饭碗的，对这间小字号公司并没有多大的希望。不久，职员发现，三个老板是一群拼命三郎，每天都要做足十多个小时，甚至通宵达旦。新鸿基业务刚入正轨，一场特大灾难袭击整个香港。1965年银行挤兑风潮，明德银号、广东信托银行倒闭，恒生银行“卖身投靠”才大难不死。银行业陷入危机，拖累了整个产业界，工厂倒闭，地产公司破产……

幸得郭得胜作风一贯稳健，未在危机爆发前过于扩张。又幸得郭氏的拉链、尼龙生意各攒下不少盈利，调来作为新鸿基的流动资金。在1965~1967年难关，新鸿基共建了20多幢大厦，略有盈利，与损失惨重的同业比，这已是相当不错的业绩。五月风暴，继而酿成大暴动。当时谣言四起，移民潮汹涌澎湃，地盘、物业更是一钱不值。

走？还是留？三剑客焦虑地聚在一起商量。“留！”三人心念出奇的一致。现在地盘、物业无人问津，正是趁低吸纳的大好时机。于是出现戏剧性场面。别的业主纷纷抛售地盘、物业，三剑客大肆盘进。到1968年，局势稳定，地产回潮。三剑客不慌不忙地出售低价吃进的物业，同心协力地寻找恰当地盘兴建工业大厦。就这样，从1963~1972年，新鸿基公司的营业额高达5.65亿港元，逐渐成了当时香港地产界中的巨人，为其后三人各自成为风云人物打下了牢固的基础。

现实生活中，创业时彼此尚能同甘共苦、同舟共济，而一旦有了胜利果实，彼此就会为各自的利益争个面红耳赤，最终导致



合作失败。私心太重，合作缺乏诚意，不信守承诺，是合作中常见的事，也常常成为投资失败的诱因。所以，我们要选择志同道合、素质高的合作伙伴。

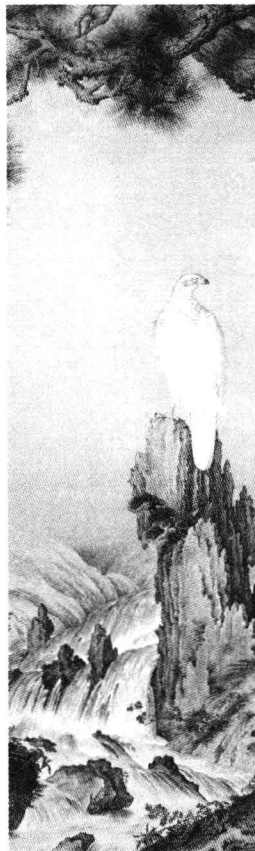


家人：各守其职章法严整

家人卦讲各守其职的治家智慧，企业的经营如同家庭的治理一样，尤其是家族企业，更有借鉴意义。

家人卦的外卦为巽为风；内卦为离为火，内火外风，风助火势，火助风威，相辅相成，是家人的卦象。此卦的爻象显示，六二阴爻居内卦的中位，像妇女在内，以正道守其位，九五阳爻居外卦的中位，像男人在外，以正道守其位。男外女内，皆能以正道守其位，则是天地间的大义。家庭有尊严的家长，那就是父亲、母亲。父亲像个父亲，儿子像个儿子，丈夫像个丈夫，妻子像个妻子，家人和顺而各守其职，家道就严明了。

一个家庭的好坏，是由这个家庭的治家方略来决定的，有良好的管理理念，就会出现幸福美满的家庭和谐局面。经营企业也一样，需要制定有效的科学管理制度，管理者和员工各司其职，各负其责。在事关大局的事情上，就要领导亲自过问，亲自协同组织处理了。这样才能把企业做好做活，才能形成一个良好的企业文化以利于企业的发展。





管理要告别家长制

《彖传》说：“正家而天下定矣。”端正了家道，则天下就安定了。齐家、修身的治家道理如同治理企业一样，领导者要充分行使其职责，下属员工要扮演好自己的角色。许多人都很注重自己的家风，企业也应该注意培养良好的企业风气。

有一种管理模式，群体或组织的权力集中于最高领导者手中、以人的主观性进行管理而不是制度性管理，这就是家长制管理模式。中国的企业尤其是家族企业一般偏重于经营而轻视管理，灵活性有余，制度化不足。在一些老板意识深处，我就是制度，我可以制定制度，也可以违反制度，甚至可以改变制度。在许多人看来，制度是人制定的，一切服从老板的自我需要。私营企业基本上是家族企业，企业老板就像是一个家庭的家长。私营企业采取家族式管理模式，凡事由一个人说了算，缺乏外在有效的监控、反馈和制约，使得决策的正确性和准确性大打折扣。家族式管理模式使得下级职位处于被动地位，难以发挥主动性。最高决策层虽可综观全局，但难于监督执行情况，容易产生官僚主义。

一天深夜，一私企老板返到厂里，有意无意地到车间走了走。老板看到一车间两人操作一台机组的其中一人，在料斗装满料后便躺在料堆上睡着，老板立即喝起了他。说了一番这样做如何如何的危险，易出“事故”的道理后，随即开出了处罚“一口价”：罚款50元。

第二天，对这一员工的罚款公告及时公布了，按照企业规定是罚款30元，如造成直接经济损失再按损失比例另计赔偿。行管部主管提醒老板这样做不符合制度，但老板想了想后果断地说：

“就按我说的办。”这样，这位行管部主管也不得不“照单全收”了。

在企业的管理中，随意性常会出现在一些企业老板在对员工的处罚上，出现老板“开金口”的“一口价”大于自己企业规章制度的现象。老板用自己的“一口价”去取代企业规章制度显然是不对的。我国的民营企业在管理上任人唯亲非常严重，不能对优秀人才进行择优录用。企业内部缺乏民主气氛，企业缺乏向心力和凝聚力，使得员工自由发展的空间非常有限。对家族成员听之任之，企业缺乏科学合理的激励约束机制，仅凭经营者的主观经验和常识，靠简单的信任和亲情去约束人，企业员工缺乏积极性、创造性，没有为企业发展献计献策的动力。企业要想长远发展，必须告别家族式管理。

实行制度化管理

家人卦说了个道理，就是要有秩序，没有秩序的家，谈不上治家。从六爻来看，初九不能闲着，六二要做本分之事，九三要从严治家，六四使家中一团和气，九五使家人兼相爱，上九家长要以身作则，恩威并施。九三爻“家人嗃嗃，悔厉吉；妇子嘻嘻，终吝。”家庭治理得过严，尽管可能会有悔恨、危险，但可获吉祥；如果妻子儿女笑闹嘻嘻，终致憾惜。可见，治家要把握度，宁严勿纵，放纵的结果就是失去秩序。

以家族式管理模式为主的企业，随着企业的成长，其内部会形成各类利益集团，由于夹杂着复杂的感情关系，使得领导者在处理利益关系时会处于更复杂的境地。企业领导人的亲属和家人违反制度时，管理者很难像处理其他员工那样一视同仁，这也给





企业内部管理留下了隐患。

由于关键岗位的领导基本上来自一个家族，使族外的优秀专业人士难以晋升决策层，让家族以外的人才感到没有前途，因而离心离德，身在曹营心在汉，一有机会就跳槽，对企业造成资源、声誉等多方面的损失。

如今，企业的生产经营活动已不能凭借领导者的主观意志任意支配，而必须有一套适应客观规律要求的科学管理体系。在企业管理已成为一门科学的今天，它应该有一个完整的体系，应该形成一个有机的整体。

中国的民营企业从高速发展，到出现一连串危机企业，有其自身制度上的必然性。实施全面的制度化、规范化和程序化，形成一个由管理技术和管理控制的制度体系，对于发展中的中国企业尤其是家族企业来说要比具体的经营活动更重要。通过实施管理正规化、制度化和程序化来提高企业的素质，是迈向管理现代化的一个必要台阶。家族式公司要发展壮大，就必须走出家族这个狭小的圈子，尽快地实现由家族式经营向社会化经营的转型和过渡，否则，公司要再上一个新台阶是不可能的。家族企业的管理最终还是要靠制度上的管理。

睽：求同存异和合共生

睽卦讲求同存异、去离趋合、共存共荣的智慧。

睽卦上卦为离为火，下卦为兑为泽，卦象是火焰腾飞于上，泽水流动于下，两相乖离。通过观此卦象有德才的人能够综合万物之所同，分析万物之所异，求同存异，友好相处。

睽卦讲的是离与合、异与同的关系，强调去离趋合、异中求同。人与人之间的交往，就是在求同存异中相互发展的。正所谓“没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有永远的利益。”在商场中更能体现这句话的深刻含义。

商业伙伴之间最忌讳在有利可图时是一种“同”与“合”的关系，而一旦损及自己的利益时就变得“异”与“离”的关系，这是不可取的短视行为，也是没有商业道德的。在危难之时要不相弃离，共存共荣、同舟共济渡难关。

竞争合作共生

《象传》说：“上火下泽，睽；君子以同而异。”睽卦的卦象是兑（泽）下离（火）上，为水火相遇之表象，象征对立。所以君子应该在求大同的前提下，保留小的差别和不同。





初九爻“见恶人，无咎。”接近同自己对立敌视的人，不会有什么祸患。《象传》说“见恶人，以辟咎也。”接近同自己相对立敌视的人，通过这种方法彼此沟通，以避免因更加对立而带来的危害。

万通集团董事局主席冯仑说：“以往，人们在思考任何问题时总是非此即彼，革命则更是割你的脑袋，你死了，我活着。总之是单赢。而我们用得最多的却是互动与双赢，在价值观上的反映就是摒弃简单的是与非，而应在对立与竞争中找到合作与共生的机缘。”在市场竞争中，谁都想胜不想败。虽然公司间的竞争有点像战场上的敌手，但就其本质来说又是不一样的。做生意的最终目标是获取商业利益，取得成就感，而不是要致对方于死地。

合作双方在沟通与合作时，如果让对方知道你和他有着共同的利益，往往可以迅速地拉近彼此间的距离，进而成为彼此的支持者，双方结成利益同盟，以争取共同的利益，就会收到更好的效果。

合作才能做大，但要解决合作的利益问题，包括下属的利益与外来合作伙伴的利益。李嘉诚恰恰在这个问题上解决得很好。商人在商言商，皆为利来。李嘉诚懂得体恤下属，让下属分享利益，从而使集团形成了更强的凝聚力。在与合作伙伴的利益交往中，李嘉诚也很善于为他人谋利，做得仁至义尽。

在大规模的商业竞争中，李嘉诚最擅长的就是与朋友合作，即使对方有利可图，又能在合作中壮大自己。例如，当有人问李嘉诚，经商多年，最引以为荣的是什么事情，他说不是击败对手，而是“我有很多合作伙伴，合作后仍有来往。比如投得地铁

公司那块地皮，是因为知道地铁公司需要现金……你要首先想对方的利益。为什么要和他合作？你要说服他，跟自己合作都有钱赚。”

长期以来与李嘉诚合作最多的是包玉刚、李兆基等，在合作过程中，李嘉诚一方面使朋友得到了实际的利益，另一方面也逐渐在合作中占据了主导地位，成为合作中的大赢家。

利益一致，既是一种胸怀，也是一种商业策略。诚然，在商必言利，没有共同的利益，又怎么会有齐心协力的合作呢？做事之前先给合作者一个利益的激励，人家才会干得有劲，而自己的利益也就尽在其中了。

懂得竞争哲学的人能够做到宁失利益不失关系。哪怕这个关系仅仅是维持和平共处的关系，因为钱失了再多也能挣回来，而一个关系一旦缺失就很难弥补，这样一个破裂、结怨的关系就如同同一把宝剑悬在头顶，其不经意的一击就可能把你所拥有的一切都断送掉。

共存共荣之道

睽卦的主旨不是消除差异，而在于“和不同”，大家合作，共生共荣，或是相依相亲，共生共荣，体现了宽厚精神，亦有进取之意，有和乃兴。此卦倡导汇细流成江河，化干戈为玉帛，对于处理大至国家社会，小至家庭邻里之间的关系很有裨益。

在市场竞争中，很多企业视竞争对手为敌人，大有“不是你死，就是我亡”之势。以杀伤对方来获得自己的成长，正所谓杀敌一万，自损三千，过度竞争的结果就是大家都无法获得持续成长。与其相互结怨因争斗而导致双方受损，倒不如化解矛盾彼此相安共存。战场上敌对双方不消灭对方就会被对方消灭。商场赛



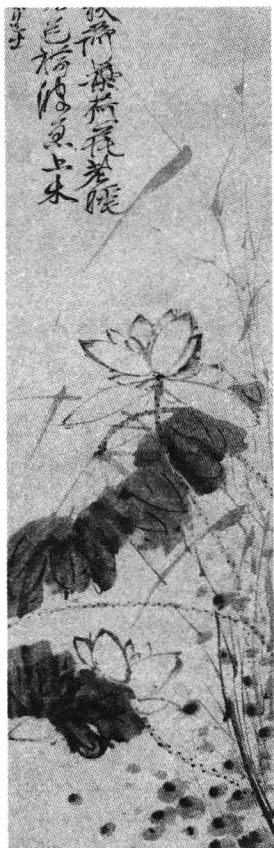
场不一定如此，为什么非得争个鱼死网破，两败俱伤呢？

格兰仕与美的，两家的恩怨可谓源远流长。当年格兰仕进军空调行业，并且宣布要做中国空调的制造大王，而空调恰恰是顺德空调行业老大美的的拳头产业；同样，美的小家电也进入了微波炉领域，并且做到了全国市场第二，紧跟在格兰仕之后，而微波炉也是格兰仕的核心产业。两家都把对方进入自己的核心产业领域看作是对自己的侵犯，于是仇恨就此形成。

其实，不光是格兰仕与美的之间互相视为仇敌，同在顺德的万家乐和万和之间也常常兵戈相见。青岛的海尔和海信之间，合肥的美菱和荣事达之间，都发生过类似的不惜代价，不择手段，必欲除之而后快的恶性竞争。

同城相争只是一个极端的表現，实际上，更多的现象是在同一行业内，大家都杀气腾腾，有的不仅是要除掉主要竞争对手，还要消灭一切对手，一统天下。90年代的彩电价格大战，在某种程度上，就是大家为了争霸而起，当年的长虹举起价格屠刀，大杀四方，随后创维、TCL、康佳等企业也不甘示弱，纷纷跟进，一时间烽烟四起，最后，大家都无钱可赚。

我们可以看到这样一个很有趣的现象。有肯德基的地方，基本都有麦当劳，他们是竞争关系，但是，我们没有看到什么时候肯德基发动个什么“战役”把麦当劳给消灭了，相反，他们在互相竞争中促进彼此的进步，同样共同培育了市场。相似的情况也出现在可口可乐和百事可乐身上。可口可乐和百事可乐互相视对方为主要竞争对手，但是，两家企业却从来不搞恶性竞争，甚至连促销活动往往都有意错开。



在现代社会，商业活动是一种创造性的活动，是一种博弈，是可以达到共赢的。

品《周易》学管理

小慎成戊子夏
周甲始題西
清舊命吟多
作古典終展
今銘雅賦萃木
老徐



涣：防止涣散拢聚人心

涣卦讲防止涣散团聚力量的智慧。在管理中用人用才，留人留心。

涣卦上坎下巽，是风水涣，因为风行水上，有涣散之象。《说文》上说：“涣，流散也。”通常引申为离散、涣散、涣漫之意。所以卦辞说，君王因之祭天，建立宗庙，以聚合民心，并在涣散刚刚开始的时候，及早拯救可获吉祥。

企业要发展，内部的团结，思想的统一，人心的稳定极为重要，这样才能同心协力，克服困难。这里的统一意志，不是封建家长式的专制，而是高层次和内容上的意念统一。

提高团队向心力

涣卦卦辞“涣，亨，王假有庙。利涉大川，利贞。”涣卦象征涣散，顺畅亨通，贤明的君主去祠庙祭祀神灵以祈求保佑，利于渡过大川河流，利于坚守中正之道。此卦告诉我们，处于涣散之际，务必要凝聚人心。要做到这一点，领导者必须居中守正，归聚天下人心，达到拯救涣散的目的。

管理者能否与下属友好相处，互相配合，协调一致，上下同

心，相互信任，劲往一处使，直接关系到企业的成败。所以，作为精明的管理者总能够注重员工们凝聚力的培养，他们明白，企业要发展强大就必须建立一支团结一心的队伍。

清华紫光强调，集团每一位员工必须有一个思想：每个人要的不是个人发财，满足于一点小事，而是要干一番大事业。集团能给每位员工的是干一番事业的机会，创业阶段一定会很穷，但是泥饭碗也可以做大，做成金饭碗，所以只想混口饭吃的人绝对不适合待在清华紫光。随着集团的发展和壮大，为确保各分支机构“拧成一股绳，力往一处使”，形成巨大的合力，清华紫光倡导要有大舞台的胸怀，要求各分支机构要绝对服从集团总部。

清华集团力求使每个“紫光人”都把企业当做自己的家。早在1993年，集团就率先提出“人才工程”的概念，员工需要什么，紫光就力求给他什么，让员工真正感受到企业这个大家庭的温暖。在清华紫光的文化中，十分鼓励员工对事业的追求。而正是清华紫光形成了良好的干事业的氛围，才使得集团吸引了许多优秀人才。

张本正担任紫光总裁时说：“每个人都有尊严，只是给钱不是一个最好的办法，信任他，给他舞台比给他钱更重要。”

任何企业要有效地组织生产和经营，就必须“以欲从人”，关心员工的精神利益和物质利益，以此来充分调动员工的积极性，不让员工的心有所涣散。

用真心换忠心

《象传》说：“风行水上，涣；先王以享于帝立庙。”涣卦的卦象为风行水上之表象，象征涣散、离散。先代君王为了收合



归拢人心便祭祀天帝，修建庙宇。这是用真心换取信任。

九五，涣汗其大号，涣王居，无咎。

九五爻“涣王居，无咎。”疏散君王的积蓄以聚拢民心，这样做一定不会有祸患。这是因为九五爻居于正位，行事端正。

作为领导者，要想调动起下级的积极性，就要不失时机地进行感情投资，用真心去换取忠心。交朋友，只有真心才能换得真心，与员工相处，也只有真心才能换得忠心。在自我意识觉醒的今天，强制性的领导越来越不受欢迎，领导者必须进行情感投入，用真情打动下属的心，用真心换来员工的忠心。

清代商人胡雪岩管理雇员十分注意运用物质利益这一杠杆。阜康银号业务发达后，在通都大衢遍设分号，每当胡雪岩雇佣号友时“必询其家食指若干，需用几何，先以一岁度支界之，俾无内顾之忧”，这样既可使雇工专心致志，又能使他们感恩戴德，干起活来自然更卖力，受惠的当然还是胡雪岩。

企业内部员工的劳动态度、技术水平、熟练程度各不相同，如果干与不干是一个样，干好干坏是一个样，势必造成平庸而怠惰者安于现状、不思进取，才高而勤奋者不能脱颖而出。为了避免出现这种情况，必须建立一种赏罚分明的竞争激励体制，以有效地开发利用人的才能和专长。在胡庆余堂，胡雪岩也通过行赏用罚进行有效的管理。他行赏罚以实绩为依据，处以公心。罚不回避管理层，赏不忘记普通药工。

当时，叶种德堂有个切药工业务上功夫过硬，人称“石板刨”，但因脾气耿直火爆而常常得罪人，在叶种德堂待不下去了，经人介绍来到胡庆余堂后，胡雪岩不但没因他有“牛脾气”而另眼相看，反而按能定赏，给“石板刨”高工资，还提拔他当

了大料房的头头。胡雪岩宁肯厚待有一技之长的“刺头”，也不肯赏唯唯诺诺的平庸之辈。

精诚所至，金石为开。“石板刨”看到驰名朝野的“红顶商人”胡雪岩竟如此器重自己这个在叶种德堂受气的小人物，怎不感其知遇之恩而加倍效力呢？

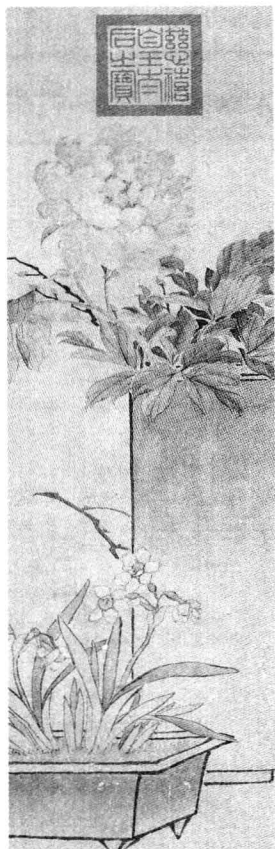
胡雪岩对有功者，特设“功劳股”，这是从盈利中抽出的一份特别红利，专门奖给对胡庆余堂有特殊贡献的人。功劳股是永久性的，一直可以拿到本人去世为止。

胡雪岩建立激励机制并不只限于物质刺激，他还用“仁术为本”、“造福冥冥”等精神因素来提高员工的责任感和事业心，用信任下级、赞赏先进、融洽关系等管理手段强化员工的能力，巩固他们的积极性。

由于胡雪岩主动关心员工的利益，胡庆余堂吸引了各种人才，如“石板刨”从叶种德堂投到胡庆余堂门下后，从22岁一直干到77岁，整整为胡庆余堂效力55年。

中国的社会非常注重“情”字，所谓“人情债”是永远也还不清的。只要用真诚的情去打动下属的心，富有人情味的上司最能获得员工的衷心拥戴。企业在采取激励措施时要做到公正合理，制定客观的奖赏基准，然后依员工的行为、工作表现、业绩等，根据奖赏基准去奖励他们。若能确实做到这一点，员工必定心服，也不会产生不公平的心理。





中孚：诚信凝聚向心力

中孚卦讲诚信，心中怀有诚信去待人待物，正所谓诚信明礼，以信为美。

《周易》中蕴涵着丰富的诚信思想。诚信在《周易》中表述为“孚”。《周易》力倡诚信之德，特设中孚一卦，讲“中孚”，即内心诚信的问题。“孚”是《周易》所阐发的为人安身立命的核心范畴之一。据统计，易卦爻辞中有40多处提及它。

《周易》反复强调，只要人心怀诚信，即便是势单力薄，有遭受伤害的危险，或处于困厄之中，也能赢得人们的信任和援助，从而逢凶化吉，履险如夷。

在今天的社会交往中，诚信是应遵循的道德标准，是为人处世的一条准则和方法。信用无法在一朝一夕中形成，我们一定要为自己奠定信用，而且要不断地累积。

诚信是立足之本

《象传》说：“泽上有风，中孚。”泽上和风阵阵，与泽水相感相激，是为人虚怀若谷能相互感应。舟在泽水之上，畅通无阻，为诚信，万众一心之象。从卦象上直接看，中孚的中间两爻

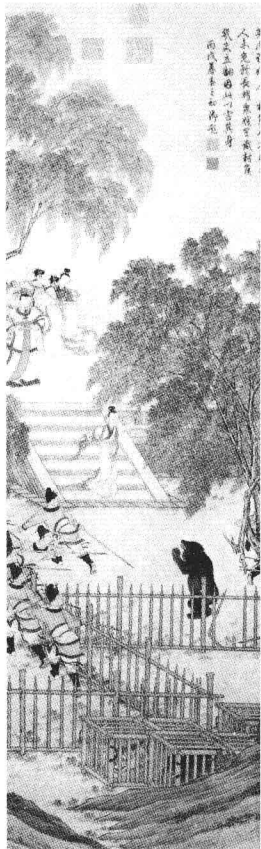
为阴爻，两头的四爻为阳爻，是为中孚。中孚，就是内心诚信的意思。从古至今，诚信一向信受重视。以诚信服人，是最高明的处世之道，也是最有效的成功素质之一。

现代社会，人与人之间感情淡漠，互相之间只剩下了利益角逐，特别是从商的人，为了利益可以什么都不顾，诚信之道，已经丧失殆尽，古人在易中专门设此一卦，也是强调其作用。诚信是做人的根本，这个根本不能丢弃，否则，可能会获得眼前的利益，但从长久来看，必定会遭受大损失。没有对人的诚信之心，事业就难以拓展成功。

清代商人胡雪岩创办胡庆余堂，经营的是中医药业。这个行业自古以来就有单方秘制的特点，一旦制成药品，一般人是很难辨识真假优劣的，故有“药糊涂”之说。可是，药品事关人命，许多生药材（指未加工过的动、植物及矿物）含有对人体有毒的成分，必须经过水制、火制或水火炮制后，才能既保持药效又除去或中和其中的有毒成分。在达到药用要求后，还需对药材做取舍搭配，而这这就要求药的种类、数量和质量等来不得半点虚假和马虎。以假充真、以次充好，或减少贵重药的配量都会影响疗效，甚至会危及人的性命。

正是针对种种欺诈行为，胡庆余堂创办之初，胡雪岩就亲自立下“戒欺”的匾。胡庆余堂众多的匾额和招牌都是朝外挂的，用以方便顾客观赏，唯独这块黄底绿字、笔力道劲的“戒欺”匾却是朝里挂着，正对着坐堂经理的位置，这包含着药店主人期望坐堂经理严格把关、督促众人恪守“戒欺”这个店训的一片苦心。

“戒欺”匾的中心思想是强调信誉。胡雪岩是作为一个有





眼光、有头脑的经营者清楚地认识到信誉是企业生存发展的关键而亲立“戒欺”匾，“戒欺”训规代代相传，成了庆余堂人的“传世秘方”，120多年来，胡庆余堂真正做到了童叟无欺，货真价实。

信誉是多次商品交换中形成的消费者对商品生产者和销售者的一种信赖关系，是商品的微观经济效益与宏观社会效益相统一的具体体现。信誉是伦理学范畴，蕴含着功自心诚、利从义业的辩证关系，它要求商人以诚信原则来规范和制约自己的经济行为；信誉又是企业素质的综合反映，是企业经营文化的结晶体，它要求企业“言必信，行必果”，“货真价实”，童叟无欺，始终如一地保持产品的成分、质量和性质。失去信誉会导致步履维艰，所以说，信用是人生的通行证，是人的第二生命。

信誉是无价之宝

初九爻“虞吉，有它不燕”，诚信让人感到心安。九二爻“鸣鹤在阴，其子如之”，诚信能团结众人。六三爻“得敌，或鼓或罢，或泣或歌”，没有诚信，就会四处树敌。六四爻“月几望，马匹亡，无咎”，忠于职守，诚恳办事，终有善终。九五爻“有孚挛如，无咎”，用诚信来感召天下，维系共同的利益，这是为人君的职责。上九爻“翰音登于天，贞凶”，把诚信放在嘴边，却不遵守，哗众取宠，必将遭到报应。

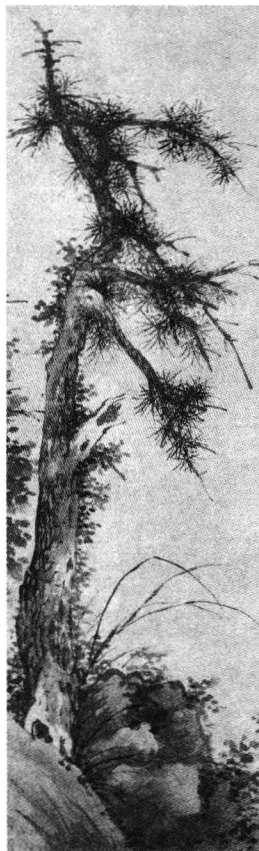
古人说：“人无信不立”。做人一定要把信誉放在事业之首。经济的损失，将来可以赚回来；而信誉的损失，就难以弥补回来。信誉好的人有威望，信誉好的企业和名牌商品赢得了顾客或用户的信赖，所以企业的形象与声誉俱佳。

李嘉诚创业初期，塑胶厂濒临倒闭。李嘉诚召集员工开会，坦诚地承认自己经营错误。紧接着，李嘉诚一一拜访银行、原料商、客户，向他们认错道歉，并保证在放宽的限期内一定偿还欠款，对该赔偿的罚款，一定如数付账。李嘉诚丝毫不隐瞒工厂面临的空前危机——随时都有倒闭的可能，恳切地向对方请教拯救危机的对策。

李嘉诚不想被积压产品拖累太久，全部以极低廉的价格卖给专营旧货次品的批发商，在制品的质检卡片上一律盖上“次品”的标记。被裁减的员工回来上班，李嘉诚还补发了他们离厂阶段的工薪。长江塑胶厂出现转机，产销渐入佳境。

李嘉诚回首这段岁月时说：“信誉、诚实也是生命，有时比自己的生命还重要。”

“诚招天下客，誉从信中来”，“百金买名，千金买誉”，都是经久不衰的中国商谚。以谎言伪语骗得的财宝，是浮云轻烟，死亡的罗网。讲信用，守信义，是立身处世之道，是一种高尚的品质和情操，它既体现了对人的尊敬，也表现了对己的尊重。



归妹：团队的永续发展

归妹卦讲婚姻与人生，如何让美好长存。

归妹卦下为兑为泽，上为震为动，泽动而不能平静，表明凶，没有任何有利的事。本卦讲女子出嫁之事，妹妹随姐姐陪嫁夫家，不能当正配夫人，只能作偏房。有时夫家还会因为不合礼仪而把妹妹逐回娘家，结果到了应该出嫁的年龄还没有出嫁，这会耽误她一生的幸福。即使不被逐回，二女共夫，在婚礼上献祭宗庙时正配夫人有资格手捧盛满食物的筐进行献祭，而作为偏房是不能参与的。这情况犹如手中所捧的是空筐，故不能参与祭礼。偏房的地位、处境很不好，因而这样的婚姻没有好处。古人不赞成这种婚姻习俗，主张以正常的婚姻礼仪给女子一个好的归宿。

人的一切活动的最终目标都是求得幸福，想获得幸福就必须击退使自己陷入不幸的原因，事先规划好自己的归宿，提前想到就不会有艰险和耻辱。

君子以永终知敝

归妹卦卦辞“归妹，征凶，无攸利。”象征少女出嫁，凶

险，没有什么好处。《象传》说：“泽上有雷，归妹。君子以永终知敝。”泽水上面有雷电兴动，这就是归妹的原意。永终指保持夫妇之道，使其相续；知敝强调要明白谨慎敝坏之理，防止损害夫妇之情。若要美好长存，那么就需了解各种弊端，来加以预防。

归妹以婚姻来代表一种新的人生的开始。要想有所把握，不是靠幻想，而是尽力去克服那些对幸福的阻碍，实为先见之明。

如今，许多起步较早的中国家族企业创始人随着年龄的增长正面临同一个难题：企业如何继续传承？家族企业的经营往往以家族成员作为继承人选，而不是以经营能力的有无为判断基础，当传承二、三代之后经营者欠缺这种能力时，也就是家族企业走下坡的时候。家族企业要达到永续经营的目的，重点在于选择具备经营能力的人继承家族企业的经营。从目前国内的家族企业发展状况看，大多已接近交班期，但很多企业还没考虑这个问题。家族企业要尽快做好打算，建立合理的、有效的接班人规划。

王永庆家族、蔡万霖家族、辜振甫家族、徐有庠家族、吴火狮家族是台湾新五大家族，其中台塑集团表现最为突出，也最受社会肯定。台塑董事长王永庆年经营台塑集团几乎从未亏损，也没有让股东赔过钱。但王永庆正在为接班人的问题苦恼，由于家族内部矛盾复杂，接班人问题至今未解决。

王永庆有三位太太，大太太未能生儿育女，二太太生有两男两女，三太太有五个千金。在家族内形成二娘系、三娘系。本来长子王文洋（二娘系）因为学识丰富，精明能干，是老爸最看好的继任人选，但天有不测之风云，1996年王文洋与吕安妮发生婚外情，迫使王永庆公开表示“传贤不传子”。王永庆说：“企



业的经营是追求工作合理化，追求高效率，每个角落都要有适当的人选，即是适人适所。提拔儿子，抹杀人才，公司前途完蛋，最后宝贝儿子也被误了。”由此父子交恶，王永庆将儿子赶出台塑。

王文洋在祖国大陆创业有成，一度通过媒体开炮，称从未得到父亲栽培，也绝对不会回台湾接班，让这位“经营之神”不免有些感伤。此外，王永庆之弟王永在一家也自成一派，于是在家族内形成三方拉锯的局面。面对这么复杂的关系，投资者和合作伙伴对台塑的未来持观望态度。

如果家族企业在接班人问题上纠纷不断，必然会对家族企业造成损害。由于没有现成的继承计划，容易在投资者、合作伙伴和雇员中引起不良后果。研究发现，缺乏继任计划是许多第一代家族企业没有继续生存下来的一个重要原因。大约70%的家族企业在其创始人去世后或者退休后被出售给了别人或进行了清算。再强大的家族企业也经不起这样的折腾，所以，中国家族企业当家人要在风调雨顺的时候提前制定接班人计划，敢于及早放手，尽快培养下一代或者可以信赖的其他接班人，才能未雨绸缪，保持企业持续发展。

传好接力棒

想做到“永终知敝”，一定得有清醒的头脑和长远的眼光才行，要能考虑清楚自己的道路和方向。中国人习惯把对国家的治理与对家庭的治理放在同一个层次上来进行讨论，“治大国如烹小鲜”就是这个看法的反映。研究王朝历史，我们会发现，对于一个帝国来说，权力能否顺利交接、储君能否胜任管理国家的重任，这关系到帝国生死；研究家族企业，我们同样会

发现，家族权力能否顺利传承、接班人是否称职，同样关系到家族企业的兴衰。

目前我国家族企业交接班的模式包括传统型的传长（非常普遍）、传贤、联合执政（在一段时期或过渡时期）、企业的拆分（分家式，大企业变成小企业，尤其是多种经营模式的企业或大集团）。由于接班问题涉及家族企业的所有权怎样分配、兄弟姊妹谁来接班、财产如何保护、家族人员的职业如何发展、家族成员的冲突解决各方面问题，它直接关系家族企业的生命延续。所以，必须做到有效完成交接班。由于中国人（包括华侨）深受儒家文化影响，笃信“子承父业”这一传统，很多家族企业有的完成了第二代接班，有的甚至传到第三代。但也有人提出了质疑：干嘛非传给自己的儿子？世界先进的家族企业往往会聘请职业经理人来管理，这样还可以解决家族企业矛盾。沃尔玛就是最好的例子。沃尔玛属于家族企业，但家族拥有者从来不去公司。沃尔玛整个系统能够有序地运转，靠的是一套完善的流程和一个优秀的管理团队。欧美大型家族企业都有一套“接班人计划”和“领导力培养”计划。通过制度化的体系实现接班人的产生、选拔、培养、更替，不仅产生了领袖人物，而且还产生了一个团队。产生接班人靠的是机制、制度，接班人好比种子，机制和制度是使种子发芽、成长的土壤。

对于中国家族企业来说，制定接班计划确实面临重重阻力。中国的家族企业往往更多的是“人治”，而不是“法治”，这给财富的传承带来了很大的变数。所以，中国家族企业创始人必须尽快尽早制定好培养接班人计划。



第六章

周易经营理念



“不通易不能为相，不通易经商不利。”《周易》可以指导企业家和企业高管如何经营人生和经营企业。人有生老病死，物有成住坏灭，时有春夏秋冬，企业应如何规划自己的发展路线？应如何制定战略？企业如何才能做到在不同发展阶段、无论是顺境还是逆境都自强不息、持续经营？《周易》为我们提供了生生不息、周而复始的经营之道。

小畜：积累而后亨通

小畜卦讲既有小积蓄又有小阻碍的大形势和大状况，在这种形势和状况中应该采取的大智慧。

小畜卦一阴聚五阳，力量很弱，故为“小畜”。卦辞说，西郊乌云密布，大雨将至，但还没有达到一种饱和状态，还需要一个过程，但这一过程是暂时的，不足以阻止行动，不久就可以亨通，大雨终究会来临。这实际上就是一个从小到大的积累过程。事物发展过程中，往往因力量不足，不得不停滞，但并不足以阻止行动，而是在蓄积整顿，为下一步行动做准备。也就是说，渐行渐止，渐止渐行，慢慢积蓄起来。小畜卦对经营的启示是：做事业要脚踏实地，亲历亲为，一步一步走出道路，一点一滴积累财富。既能看到“小生意”的发展规模及空间，又要有做大事的胸怀和眼光。

创业期的资本积累

老子说：“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江河。”无论做什么事，都有一个积累的过程。小蓄可以看成创业卦，讲如何办好企业，谋求获得并保持小有积蓄的形势，并使这



一形势能够良性地发展下去，进入新的更美好的境界。

初九爻“复自道，何其咎，吉。”告诉人们要干自己熟悉的事，顺手的事。这是资本和积蓄最少的时候，不要轻易否定自己，要发现自己的长处和所能，肯定自己，展示自己，扬长避短。经历这样的步骤才能够产生原始积累，在积累资本和技术的基础上，更积累着意志、经验和能力。在这一阶段一定要有创业精神和自强不息的奋斗精神。

九二爻“牵复，吉。”就是联手，与别人合作，也向别人学习，与自己上下左右一切可以联合的力量相联合，从合作中寻找更大的小蓄。九五爻“有孚挛如，富以其邻。”说的是企业的发展必须握成拳头，必须形成链条和网络，形成规模和气候，才可能在这种网络中成为不可或缺的、永远生存和发展的一部分。别的企业也从事这一具有巨大生命力的事业，既形成合作的对手，也形成竞争的对手，形成一个生生不息的生态网。

我们都知道浙江人善于经商，喜欢创业。浙商的财富靠做实业一点一滴积累起来的，他们既追求大生意、大规模、高利润，同时也盯准小买卖、小项目、小商品。浙商绝大多数人都是靠小本起家，然后逐步发展壮大的。在温州桥头镇纽扣市场，一颗纽扣赚几厘钱；在义乌小商品市场，一双袜子赚一分钱。凭几厘钱、一分钱的生意也能发大财。小有小的优势，生产成本低，不需要大量投资，适合于千家万户和中小企业生产，更新和转产快，回报率高。这些经营户走的是“小商品、大市场”的路子，不在乎一笔交易之小，而是放眼于最终效益之大。

浙商很注重什么才是最适合自己的产业和管理模式，他们的“专业分工协作，企业和谐共生”的经营模式让人耳目一



新。小企业通过区域专业市场交换实现生产链接，获得外部规模经济，或通过专业化协作进入大龙头企业主导的价值链。浙江的中小企业从诞生之日起就走向了群落，形成“小企业大协作”、“小资本大集聚”的效应。在同一产业群中，生产者之间从相互模仿开始，生产技能、市场信息等得到快速传递，最终使产业群越滚越大。

刚中而志行，乃亨

小蓄卦彖辞说：“柔得位而上下应之，曰小畜。健而巽，刚中而志行，乃亨。”阴柔得其位而上下阳刚与之相应，因此亨通顺利。心中有刚健的意志，并为实现自己的志向而努力，会获得亨通。墨子说：“志不强者智不达。”创业是一个考验意志力的艰难过程，成功永远都垂青那些欲望炽烈、梦想远大的人。

有些人刚开始创业时雄心勃勃，干劲十足，过了一段时间后经营不见起色，信心就动摇了，认为开办公司原来如此艰难，于是后悔了，就此打退堂鼓了。当然，凭自己的毅力坚持成功的人也不在少数。因此，一个人在创业之始，要好好地考虑和准备。下了决心，便要以勇往直前的大无畏精神闯到底。

1994年，当吉利踏板式摩托车还如火如荼之时，李书福做出了一个惊人的决策：生产小汽车。中国人渴望拥有自己的小轿车却买不起，潜在的需求大得惊人。所以，李书福决定要着手研制汽车。

1998年，国务院就发布了《关于严格限制轿车生产点的通知》，明确规定：除长春、十堰、上海、天津、广州外，全国范围内不再安排新的轿车生产点上马。这一规定令想要进入轿车生产领域的李书福一筹莫展，眼瞅着跨国汽车巨头越来越广泛而深



刻地进入中国市场，李书福心急如焚。

“我最大的梦想就是造小轿车，尽管这条路很艰难。”李书福到省里找到相关部门，要求生产汽车，没有得到主管部门的许可。李书福在临海征地850亩，打着摩托车的牌子，筹建吉利豪情汽车工业园区。开弓没有回头箭，李书福一次次到北京奔走呼号，辗转于各管理部门。他一直在为许可证奔跑，忧心如焚，头发掉了不少。

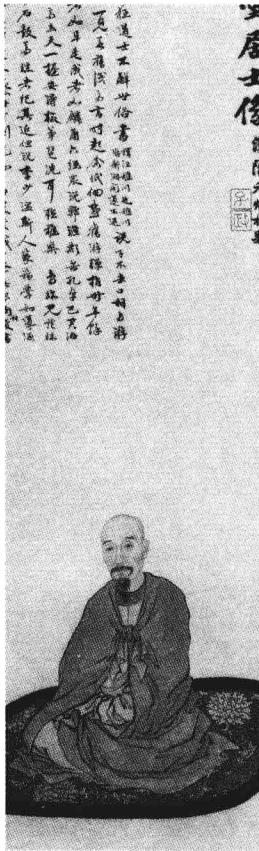
造车之路还是不通。迫不得已，李书福只好实施“绕路”计划：司法部下属一家生产小客车的四川企业濒临倒闭，经过多方努力，李书福与该企业达成了合作协议，对方以目录、产权、部分设备等折价入股，吉利集团方面投入1400万元，以“四川吉利波音汽车制造公司”冠名的企业由此成立。李书福借船出海，拿到了小客车、面包车的生产权，迈出了渐进式生产的第一步。

1998年底，第一辆两厢“吉利豪情”家用轿车也从临海工业生产线下线，李书福搞了个“下线仪式”，将“吉利豪情”的市场定在4.49万元，成为当时国内最便宜的电喷车，其优越的性能价格得到了众多家庭购车者的关注，市场需求逐渐上升。国产家用轿车市场被李书福唤醒了，跃跃欲动。在这一方面，李书福不但走在了国产轿车企业前面，也走在了上海通用、天津丰田等技术合作企业之前。

如今，李书福将自己的梦想一步步变为现实，生产的吉利车系因价格低质量好受到老百姓的青睐，吉利集团也已经成为上市公司，2010年3月，吉利收购沃尔沃，又向前迈出一大步，这也体现了李书福的勇气和决心。

有些创业者坚持不下去，不是因为他没有能力，而是缺乏创

业品格!坚持是最终的法宝，只要不放弃，坚持到底，终能克服许多困难，甚至做成原本无望的事情。在创业奋斗历程中难免要遇到艰难险阻，在穿越种种险阻而不失掉前行的信念，就能逢凶化吉，化险为夷。



履：胆大心细巧经营

履卦讲实践理想的智慧，告诫人们，采取积极行动的时候，要注意防范危险。

履卦的上卦“乾”为天，下卦“兑”为泽，天上泽下，是宇宙的正理。做事没有胆量不行，光有胆量也不行，还需小心谨慎，知道危险的所在，才能办好事情。

卦辞“履虎尾”说明，人生充满危险，这些危险正如一只大老虎。我们随时会有“踩老虎尾巴”的危险，但最愚蠢的人莫过于两类：一是不知踩的是老虎的尾巴，盲目乐观，其实是死到临头；一是知道了是老虎的尾巴，但不知道老虎将至。为了不踩着“老虎尾巴”被“虎”吃掉，又能有所收获，我们应时时戒备，积极实践。管理者进行商务活动，既要有坚定的信念，敢作敢为，大胆前行，又要有履薄冰之感态度谨慎，不忘“履虎尾”的危险，才不会铸成大错，才能通达顺畅。

眼光准，出手快

“履”的本意是鞋子，人穿鞋子是为了走路，人的一生都在“走路”，都在实践。经营者必须积极实践，勇于探索。成功者

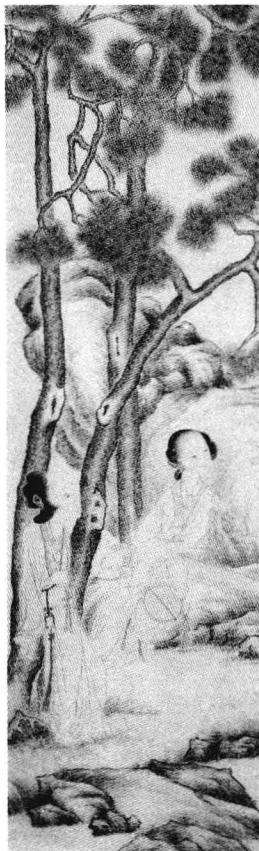
临机果敢若猛兽鸷鸟，失败者优柔寡断观望等待。犹豫者失去机会，观望者丧失机会，等待者永无机会。行动已成为许多成功人士的经验之谈，做人必须学会正视行动的正面意义，并把它作为走向成功的重要条件。在一百个把握机会却失败的事例中，至少有一半以上是因为做事不够果断导致的，而要想把握住难得的机会，就要求人们在机会面前果断把握住。

皮革大王朱张金是中国皮革业先行者，他天生是一个爱“吃螃蟹”的人，他和他的浙江卡森实业有限公司在中国皮革行业创造了诸多全国第一：第一个赴俄罗斯开办“海宁楼”；第一个创建省级企业技术中心；第一个将自主研发生产的皮革沙发家具摆进美国白宫；第一个制定并实施创建全球最大皮革沙发家具制造基地战略目标……

从创业时的25万本钱，到2010年卡森资本金已达37亿元，朱张金靠的不是运气，而是依靠他敏锐的洞察力。朱张金一年中有几个月的时间在国外跑生意，其目的就是看看有多少市场机会。

1995年下半年，朱张金在莫斯科成立了一家公司，当地出现了抢购卡森皮衣的风潮，光靠卡森自产的皮衣显然远远满足不了，于是卡森在海宁成立检控中心，由卡森统一提供羊皮、款式、辅料，让海宁的60个皮衣加工厂为它定牌加工。那一年在俄罗斯总共销掉了60万件卡森皮衣，卡森净赚1800万元。当海宁老乡纷纷北上与朱张金抢着去俄罗斯卖羊皮衣时，他却转身做起了猪皮生意。

1997年4月，朱张金到香港参加皮革展。他发现展会上中国、韩国、斯洛文尼亚的企业展出的都是猪皮制品，而美、英、德等发达国家企业展出的都是牛皮制品。从香港回来，朱张金宣





布：要把猪皮生产线停了，上牛皮生产线。卡森高层层很不理解，朱张金斩钉截铁地摇头，说：“商机稍纵即逝，如果等每个人都认同的话，太晚了”。朱张金认准了牛皮市场比猪皮市场大，决意不给自己留退路。

从1997年以来，卡森先后到美国、澳大利亚、巴西、德国等设立办事处，了解市场信息。公司技术中心则根据国际市场需求，及时开发新产品。1999年开发出普通沙发革、全拉面沙发革；2000年开发出两层革；2001年重点开发高科技、高附加值的沙发革和汽车坐垫革；2003年2月，经美国最大的家具经销商的推荐，卡森牛皮革沙发顺利进入白宫。

如履薄冰的谨慎

履卦用“履虎尾”来告诫我们，要以谨慎的心态和行为避开危险。有时勇气常常是盲目的，不可相信的，因为它没有看见隐藏在暗中的危险与困难。作为经营者，畏首畏尾一定难有作为，必须胆大心细，拼搏不忘稳健。商海中世事无常、风云变幻，会时常面临风险和困难，因此，管理者更应抱持履薄冰之感，谨慎应对，这样才会避免大错的酿成。

1998年，新希望农业股份有限公司在深交所挂牌上市之后，刘永行适时地把自己的发展目标定位在：以饲料为主业的情况下保证主利润中心的地位不动摇，然后争取在一至两个领域形成新的利润增长点。

刘永行曾经对制药行业前景看好，他准备在制药上大干一番。后来他并没有去做，“我出资成为北京双鹤药业的第二大发起股东，是为了探索进军制药行业的可行性。但是经过一年多的反复论证，我最终还是调整了创业目标，打消进军制药业

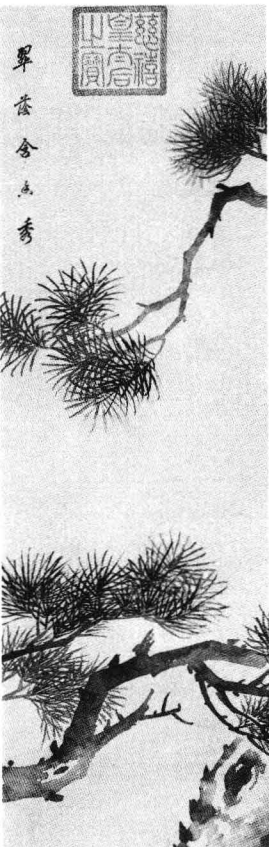
的念头。”

刘永行发现，制药业尽管利润丰厚，但制药业也是竞争最为激烈的行业之一。他通过调查，得到了这样一个数字，即被四川省列为扩张型企业的37家大型企业中有20多家要介入制药行业，况且很多企业在进军制药行业上都比自己有优势。因此，他认为新希望还不具备进入制药行业的优势。因此，刘永行果断地作出决定，调整自己的目标。

当然，若以新希望集团的实力而言，若以刘永行的经营能力而言，如果他当初进军制药行业，相信新希望也能获得成功。但刘永行和新希望追求的是更大的成功和更大的收获。所以为了更大的成功，适时调整自己的创业目标实乃明智之举。

事业要做大，必须兼有胆大与细心两种个性。商业经营中惯有的如履薄冰之感、如临深渊之慎，可经保证在商务活动中不会铸成大错。商界巨人大多是双重性格，兼备粗与细两种优点。胆量大的人，喜欢高瞻远瞩，如果没有心思周密做依托，就派不上什么用场。胆大有魄力是你的气度，可以给他人看；细心周密是你的法宝，只需悄悄的做。





泰：持盈保泰的理性

泰卦讲的是居安思危、持盈保泰的智慧，从商业的角度讲，经营者在大好形势下要居安思危。

泰卦上卦“坤”为地，下卦“乾”为天，地上天下，好像不合理，但实际上却呈现了天地相交，阴阳得以沟通的安泰原理。泰卦卦辞“无平不陂”是说，在大好形势下，仍然存在着矛盾，存在着问题。比如，安稳中透露出危机，优势中潜伏着劣势，高效益下掩盖着亏损。“无往不复”是说，“泰”的状态仅仅是一种暂时的稳定状态，如果因“泰”而放松戒备，就会向它的反面转化。本卦告诫人们：在繁荣畅盛之时，就是警钟大鸣之际，切不可高枕无忧，乐而忘忧。

顺境时头脑更要清醒

泰卦卦辞“无平不陂”讲得很清楚，没有只平坦而不倾斜的；“无往不复”说的也很明白，没有只前往而不返回的。按照事物发展的辩证法，稳定不是绝对的，其中总是潜伏着不稳定的因素，统一中总是包含着矛盾。当企业处于超常规的加速发展阶段的时候，一切的危机都会被速度所掩盖。可是，当进入持续稳

定期后，所有的弊端和矛盾马上会一一地暴露出来。因此，企业发展得很顺利时，更要警惕不要被一时的成功冲昏头脑。越是在平坦宽阔的大道上开车就越容易出问题。因为道路太平坦，视野太开阔，人的精神就容易麻痹。所以，有经验的设计师在设计高速公路时，都会故意裁直取曲，故意设计一些弯道。企业经营也是这样。管理者因为企业经营太顺利了，就自以为是，目空一切，他的企业离“出事”也就不远了。

1994年，李忠文与哥哥在天津经营鞋业。1996年李忠文打出“百信鞋业”旗号搞起鞋业超市，赚了一大笔钱。李忠文决心将百信鞋业开到全国。从1997年起到2000年，短短的4年时间里，百信鞋业在全国40多个城市开了80家连锁店，旗下拥有了2.8万名员工，总资产达到30多亿元。百信鞋业的单店面积超过1万平方米，小的也有1千多平方米，显得大气磅礴，气势非凡。这时李忠文成为社会名流，被人誉为“中国鞋王”。过顺的境遇使得李忠文豪气爆棚，他宣称，到2002年百信鞋业要在全中国开100家连锁店，5年内跻身世界500强。

李忠文开鞋店采用的是厂家先垫货商家后结款的运作模式。在百信鞋业起步的时候，李忠文的信誉非常好，说好10天给厂家结款就是10天结款，最多不会超过15天。但是随着李忠文的信心爆棚，短时间内一下开出几十家店，而且单店面积越来越大，最大的超过1万平方米。这些店铺占压了大量的资金，这使百信鞋业的资金始终处于极度紧缺的状态。

正在这时，百信鞋业一直存在的“偷逃税”事件被揭发出来，成为了压折骆驼腰的最后一根稻草。随着由工商、税务、公安等部门联合组成的调查组进驻百信东北分公司，被百信鞋业拖





欠着上亿元巨额贷款的各地供应商闻风而动。李忠文的“百信”帝国几乎是在一夜之间土崩瓦解。李忠文许下一大堆诺言，开出一大堆空头支票，然后逃之夭夭。2003年5月25日，李忠文因空头支票的事在长沙被警方拘捕。

孟子说：“生于忧患，死于安乐。”我们从不少企业经营者的失利中都能看到“顺境”下的阴影。中国搞市场经济短短的二十几年，曾经涌现过多少风光无限的企业，曾经涌现过多少风光无限的企业英雄，这些企业、这些企业英雄而今安在？

管理者超前的忧患意识

《易经·系辞下传》说：“君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱，是以身安而国家可保也。”治国安邦之策对于企业的管理同样适用。残酷的市场竞争不相信眼泪，也不怜悯弱者。市场竞争的游戏规则就是优胜劣汰，强者为王，弱者为寇。海尔集团总裁张瑞敏常说：“永远战战兢兢，永远如履薄冰。”看看世界500强，哪个没有经历过危机呢？

“名为治平无事，实有不测之忧”。危机是客观存在的，我们不能对危机的存在视而不见。惟有意识到危机的时刻存在，心存忧患意识，才能引发抗击的动力，才能引发责任感。只有时刻置自己于临渊之畔，时刻有如履薄冰之感的人和企业才能在残酷竞争中优先获胜。妄自尊大，过于乐观；反之，悲观消沉，坐以待毙，只能是被淘汰，被赶出市场。

早在1984年，张瑞敏当着全体员工的面，将76台带有轻微质量问题的电冰箱当众砸毁，使员工产生了一种危机感与责任感，由此创造出了一套独具特色的海尔式产品质量和服务，譬如“用

户永远是对的”，“海尔”卖的不是产品，而是信誉，“真诚到永远”等等。海尔“永远战战兢兢，永远如履薄冰”的生存理念，更给人一种强烈的忧患意识和危机意识。这是海尔集团打开成功之门的钥匙。

1995年，小小神童洗衣机在上海卖得火热之际，一位上海客户在触摸洗衣机进水口时，小手指被“毛刺”划伤了。这位用户将此事诉诸媒体，投诉文章的标题仍耐人寻味：“海尔怕什么？”杨绵绵总裁看到这篇报道之后，意识到这个小小的毛刺刺伤的不是用户的手指，而是用户的心。于是此事在海尔内部引起大讨论，《海尔人》报的一篇文章指出：“海尔面对国内外强劲的对手，可是从未怕过！那海尔怕什么？我们唯一怕的是我们自己的文化袭击！我们周围有看得见的毛刺，还有我们看不到的毛刺，但最可怕的是我们思想上的毛刺！”在追踪洗衣机毛刺事件的过程中，海尔得出结论：物质文化有毛刺，是制度文化出现了问题，制度文化的毛病又出现在管理理念上有毛病。“用户永远是对的”，只有在观念上牢牢地树立起这一点，才能彻底消除“毛刺”。

“人无远虑，必有近忧”，海尔集团正是在这种危机意识的指导下，按照自己的轨迹，一步一步地走向辉煌。张瑞敏说：“我每时每刻都存在危机意识，其强烈的程度远远超过那些批评我和为我担忧的人所提醒的。”

成功的企业，无不保持着强烈的危机感，也无不是在危机意识下及时发现，解决刚露出地平线的问题。居安思危，思则有备，有备无患，这是一种超前的忧患意识。居安思危者，则昌则盛；反之则衰、则亡。翻开历史长卷，这样的例子不胜枚举。居



安思危是智者的处世态度，也是用变化的观点分析形势。好与坏，顺与逆，在一定条件下都会向自己的反面转化。安逸的时候想到将出现的危险，这才是有远见。



否：蛰伏蓄势顺势而为

否卦讲处境不利时的应对智慧。对管理者来说，当企业处于不顺的境况时要蛰伏蓄势，顺势而为。

否卦上乾下坤，表示天地互不交感，万物将闭塞窒息。外卦为阳为刚，内卦为阴为柔，预示阴气充沛而阳气消散，这是外强中干之象。否卦位于泰卦之后，表明亨通顺利不可能是永久不变的，有通的时候，就会有不通的时候。物极必反，通到一定程度就会转向反面。

否卦在“否”的最后阶段，即上九爻中强调了“倾否”。“倾否”即是在时机成熟的时候主动地结束“否”的状态，也是自觉掌握发展规律创造时代的一种行动。“倾否，先否后喜”，说明“否极泰来”，坏事终于转化为好事。短暂的命运，先遇厄运后交好运。厄运快终了，好运岂遥远。

在蛰伏中等待时机

万事万物，包括人事机缘，都不可能尽享永久亨通，所以当“泰”之后，即是“否”卦之来临了。事物的发展由泰到否，由否到泰，顺逆往来，实际上是在进行调整，人的行为应该顺其自





然顺势而为。

彖辞说：“内阴而外阳，内柔而外刚，内小人而外君子。小人道长，君子道消也。”内卦阴柔，而外卦阳刚；内卦柔顺，而外卦刚健；内卦为小人，而外卦为君子。小人之道盛长，君子之道消退。六二爻“包承，小人吉。大人否，亨”。小人当道，君子要懂得避让，不可强出头，不可与小人混在一起，以此获得吉祥。当形势不利时，蛰伏可能是最智慧的选择。人必须在蛰伏中学会忍耐，在忍耐中等待时机，在等待中蓄积力量。

企业经营会受到社会和经济大环境的影响，比如，遇到全球金融危机，经济衰退，中国企业也无法独善其身，这种情况如何经营企业呢？最好是蛰伏，先生存下来，等待环境转好，再图发展。

在杭州“2009浙商投资年会”上，杭州宋城集团董事局主席黄巧灵称，危机中浙商投资要会蛰伏，要打有准备的仗。黄巧灵用生动的比喻描述了危机当下企业应抱有的姿态，“暴风雨来临的时候，如果你是一只鹰，也要飞得比鸡低，要会蛰伏；如果你是一艘船，要停泊港湾，寻找另一片艳阳天。”黄巧灵表示，面对危机，浙商中的个别企业像无头苍蝇到处乱撞，到处投资，结果变成“竹篮子打水”一场空。

“不管危不危机，人总是要吃饭的，社会总是要发展的，要学会转‘危’为‘机’。”黄巧灵抒发自身观点，并提出了几点实际操作的建议，企业对于自己的主业，要精耕细作；要“不管风吹雨打，我自信步闲庭”，该考察还是要考察，该做的方案也要做，项目也要签。“准备工作照做，机会是给有准备的人。”黄巧灵认为，除此之外，传统产业做好了，也可以发挥一定的作

为，“寻找有个性的主题”亦是企业发展的有效途径。

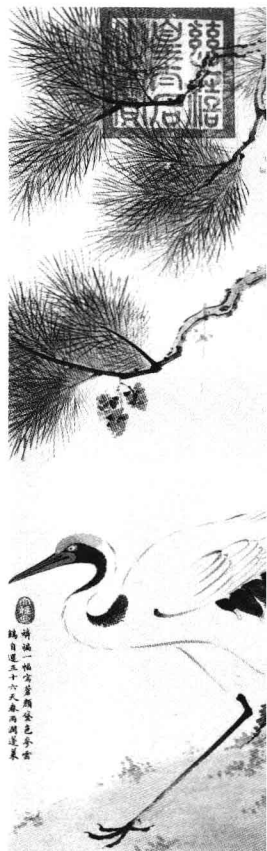
笑在最后，笑得最好

上九爻“倾否，先否后喜。”时世闭塞不通的局面将要改变，发生了天翻地覆的变化；起初闭塞不通，后来顺畅通达，大家欢喜高兴。象辞说“否终则倾，何可长也！”闭塞到了极点必然要发生倾覆，物极必反，否极泰来，一种局面不会长久持续不发生变化。扭转乾坤否极泰来，苦尽甘来后的喜悦是最扬眉吐气的。

马云说：“企业成功的关键是要永不放弃。在过去10年，阿里巴巴至少有1000次差点死掉，但我们从不放弃。只要不放弃，就总会有出路。记住，今天是艰难的，明天更是困难，但后天是美好的。问题是，大多数人将死于明天晚上。继续努力，并确保你能看到美丽的那天。”不管怎样，我们应自我嘉勉，在困境坚持奋斗，谁笑在最后，谁笑得最好。

1998年11月，马化腾和张志东等5人凑了50万元人民币，注册了腾讯。1999年2月，马化腾开始开发OICQ。马化腾说：“创业第一年里，我们一直喂不饱那只小企鹅，赚钱模式看不到。那个时候时间好像过得特别快，稍微一眨眼，一个月就过去了，意味着你又要给员工发钱了。”腾讯在最困难的时候，最怕的是周末。为什么呢？因为公司那时租了一个房子，要交水电费，周末几个创始人肯定要加班的，但是机房要开着并且耗电，夏天有几个月必须要开空调，马化腾最苦恼的是到了周末不知道该怎么办。马化腾想卖掉腾讯，他找到深圳电信数据局谈判，对方准备出60万元，马化腾坚持要卖100万元，始终谈不拢，只好告吹。

1999年11月，腾讯账上只有1万多元。马化腾去找联想投资。





结果，连报告都没递到副总裁朱立南手上，下面人就说看不懂，把他打发走了。2000年初，盈科数码和IDG两家投资了腾讯，一共投了220万美元。2001年，纳斯达克已经快崩盘了，IDG开始找下家。新浪、搜狐对腾讯都没看上眼。马化腾回忆说：“谈判卖QQ的时候，我心情非常复杂，一连谈了四家，都没有达到我们预计的底线，在这种情况下，我决定留下QQ自己养大。”

1999年到2001年，全球互联网行业泡沫破裂，腾讯也在这个时候陷入困境。很快，否极泰来，2002年，腾讯净利润1.44亿元。2003年，腾讯净利润3.38亿元。2004年6月16日，腾讯在香港联交所主板上市。

“否”和“泰”是事物发展中的两种状态，既然“泰”不会长久，那么“否”也不会长存，这就是事物运动变化的规律。优秀的管理者在逆境中决不低头，他们会顺其自然、待时而动，从而抓住机遇、扭转局势。一个人取得成就的大小完全取决于所越过的关卡的多少，战胜的困难的多少。成功者就是那些能把失败像剔除荆棘一样一个个剔除的人。

贲：礼仪修饰形象塑造

贲卦讲礼仪、修饰，用在经营上，管理者要加强企业形象塑造。

贲卦下卦“离”是火，其意为文明；上卦“艮”是山，其意为止。山下有火，周围之物被火映明，犹如披上了一层层光彩，故有文饰之义。文明使人处于应在的位置，这是人类社会集体生活所必须有的礼仪修饰，所以命名为“贲”。

形象是一个人交际的门面，好的形象决定着你交际的成功；同时形象也是一个企业的外在的吸引力。不管是做生意，还是处世交际，都需要有一个好的外在形象。树立一个良好的形象，除了员工要讲究礼仪的周全，修饰的恰到好处之外，还需要企业通过巧妙的策划来完成，当然，诚信也是树立良好形象所必备的。

企业员工形象管理

贲卦辞“亨，小利有攸往。”通达，有所往则有小利。彖辞“刚柔交错，天文也；文明以止，人文也。观乎天文以察时变，观乎人文以化成天下。”日月星辰刚柔交错这是天象；社会制度、风俗教化是社会人文现象。观察天象，就可以察觉到时序的



变化；观察社会人文现象，就可以用教化改造成就天下的人。

人们在社会生活中，有时需要美化自身的形象而达到某种目的。贲卦卦辞阐述了其中的道理：美化自身的形象，有助于行事通达顺利。如今，大多数企业管理者都很注重员工形象管理，认识到员工形象关系到企业的形象，在规章制度方面都有衣着装扮和礼仪方面的要求。员工形象又关乎企业团队形象，它是整个企业文化内涵的外在表现，代表着整个企业的价值取向。

松下电器公司创始人松下幸之助，在他的日记里曾记下了这么一件事：有一段时间，因为事务繁忙，他很久没有理发洗澡刮胡子了，身上的衣服来不及换洗也脏兮兮的。他去一家理发店理发，理发师忍不住批评他，对他说：“你是公司的代表，却这样不修边幅，邋邋不洁，别人会怎么想，试想如果当老板的都这样随便，你想他公司的产品还会好吗？”理发师的话对松下很有启发。一个衣衫不整，邋邋遑遑，没有精神的人，是不可能赢得他人的好感和信任的，这等于在接触的一开始，你就为自己埋下了失败的种子，使你在团体中的形象大大降低。

企业的对外形象可以通过包装领导形象来塑造，通过严密的领导人性格包装、发言制度、对外活动约定，将领导人的个性、行为方式注入企业，使人们对企业产生情感认同，从而形成强势的品牌壁垒，这就是“企业CEO形象管理”理论。这种方法一度为各企业广泛使用，如今已经发展到企业员工形象管理，现代企业对员工的工作行为要求越来越严格。同样是一个普通员工的行为，如果稍有不当，也会给企业形象带来难以估计的损失。于是越来越多的企业已经开始认识到这一点的重要性，并且开始与员工广泛深入的沟通，以员工来代表CEO，成为企业形象



的代言人。

塑造良好的企业形象

贲卦的各种爻辞，讲了文饰的原则。其哲理用在商道上就是要塑造良好的企业形象。只有把企业形象的塑造和企业文化的打造相结合，才是企业发展的良药。企业文化是企业的一种精神，能吸引顾客，顾客的满意等于在很大程度上接受了你的商品或服务，必然为你带来丰厚的利润。

任何创业团队如果没有一个良好的形象，就难有所作为，很可能在竞争中被淘汰。所以，从20世纪90年代初，当CI（中文译“企业形象”）从国外传入我国时，我国的很多企业集团或公司都非常重视打造自己的形象。把企业形象设计当成了企业集团和公司发展的头等大事。

著名家电企业康佳在1994年初，专门成立了一个由总经理挂帅、聘请了高级形象设计师督导的康佳CI策划小组。康佳的CI策划小组成立后，首先确定并保留了“康佳（KONKA）”的名称和商标。然后就开始了康佳的CI之路。首先，CI小组针对本公司缺乏醒目明快的标语的情况，向广大员工及社会广泛征集公司标语，并从征集来的众多标语中提炼出了“为公司内外公众创造健康、快乐的生活，不断奉献优秀的产品和服务”即“康乐人生·佳品纷呈”的公司理念。该理念不但体现着康佳公司的文化价值观念，而且还把优质的产品和服务结合了起来，把社会公众、消费者、公司等几个方面的利益都结合了起来，就像丰田公司的“车到山前必有路，有路就有丰田车”以及飞利浦公司的“让我们做得更好”等理念一样具有独特的风格。

在新的理念确立后，康佳CI设计小组又在视觉形象上下了很





大工夫。虽然作为一个中外合资公司，康佳在开始的时候就有自己的牌子，有自己公司的商标。比如由阴阳组合的“KK”康佳商标，再如以地球为背景的“KK”标志，但康佳人认为这些品牌形象还不够醒目鲜明，与国际知名品牌的视觉形象相比较还缺乏视觉冲击力，况且康佳内部在视觉形象的运用方面还比较混乱。

在打造出良好的外部形象之后，康佳又进一步把实施名牌战略作为公司更远大的目标。通过一系列的举措，康佳的规模在不断地扩大，其效益也在逐渐稳步地上升，其形象也逐步地高大了起来，终于康佳成了我国家电行业内最著名的公司之一，康佳这一品牌也成了家喻户晓的名牌，其产品也逐步进入了千家万户，在家电市场占据了相当大的份额。

树立良好的企业形象，既是市场竞争的需要，也是企业发展的需要，更是创造名牌的需要。企业团队的形象就是企业的生命，它对自身的成败发展有着不容忽视的作用。公司或团队的形象高大，自然就能够得到更好的发展，使公司本身不断地壮大起来。

剥：顺势而止暗中谋划

剥卦是阴盛阳衰，小人得势逼进、君子姑息让步。君子只有顺应时势，谨慎隐忍，以求自保。这是此卦的内涵所在。在经营中，已从高峰转入低落，进入不景气时期，需要认真总结经验教训，进行整顿，尤其不可孤注一掷。景气形势一旦到来，可顺势从容再起。

剥卦的剥是阴剥阳，下面是五个阴爻，上面一个阳爻，是一层层地往上剥，剥到只剩下一个阳爻了，就好像只剩下一个空壳了。阳爻，这里代表的是君子之道；阴爻代表的是小人之道。当然对“君子”、“小人”，我们不能狭义地去理解，应该明白“君子之道”。阳表示光明，也以表示明面；阴表示幽暗，也表示暗中进行；所以阴剥去了阳，可以理解为用悄然不易察觉的方式达到自己的目的。在经营中，间接地与对手较劲，暗地里施以巧妙之法，用无形的劲力来打倒对手，这是一种最优的反制手法，更是一种智慧。

隐忍待时储蓄实力

剥卦为坤下艮上，内顺外止，顺从而不行动，是剥落的现





象。大势所趋，只有顺从，谨慎隐忍。所以，采取积极行动不利。故卦辞“剥，不利有攸往。”时运不佳，乃大势所趋，只能顺应时势而暂停行动，静观待变，不可冒险，积极创造条件，增强实力，谨慎隐忍。时来运转，成就事业，为期不远。

稻盛和夫是日本企业家中的哲学家，是日本第一代走出国门的企业家。他是一位“萧条中飞跃”的高手，他率领的京瓷集团冲破了两次石油危机、日元升值危机和日本泡沫危机，缔造了京瓷50年从未亏损的奇迹。

2009年6月10日，稻盛和夫接受了《中国企业家》的专访，面对这次凶猛而来的金融危机，稻盛和夫淡淡地说，“忍耐！”记者问：“你曾经给员工写过一封信《冬天的使命》，如果在当下这个冬天，让你给CEO们写封信，你会强调什么？”稻盛和夫回答：“在严峻的经济形势下要求得生存必须要学会忍耐。这种忍耐不是一种悲观的忍耐，而是必须要抱有一种乐观的心态，对未来抱有一种期望来直面现在的险峻经济形势。要告诉员工，春天肯定会到来，冬天越寒冷的话，春天就会越来越美好，而且樱花会开得更绚烂。必须要学会克服严峻的经济形势，克服寒冬的这种乐观的心态。”

记者问：“回顾一下你过去经历的岁月，哪次危机对你来讲是人生最艰难的时刻？”稻盛和夫说：“确实我们也经历了各种各样的危机。但是不管是哪类危机，只要我们付出努力，就一定能够加以克服、加以解决。每次的危机，其实对我来说，都是更具强战斗力的机会，也使我们有了更大的一次腾飞。”稻盛先生强调“萧条中的飞跃”，在经济萧条时候要全身心地致力于降本，要致力于新产品的开发。

暗中谋划逐步渗透

剥卦下坤上艮，坤为地、为顺，艮为山、为止。山体附在大地上，经过长年累月的风吹雨蚀，其山石也逐步风化，风化的山向下剥落。

九龙仓是香港最大的货运港，是香港四大洋行之首的怡和系控有的一家上市公司，与置地公司并称为怡和的“两翼”。九龙货仓有限公司拥有众多产业，历史悠久，资产雄厚。李嘉诚一直以香港置地为对手，对九龙仓没有多加注意。

后来，九龙仓把货运业务迁到葵涌和半岛西，将地皮腾出来用于发展商业大厦。九龙仓的这番大动作引起了李嘉诚的关注，他开始研究九龙仓。李嘉诚研究发现，九龙仓在经营方式上存在缺陷。李嘉诚曾多次设想，若由他来主持九龙仓旧址地产开发，绝不致陷于如此困境。李嘉诚分析九龙仓股票贬值股价偏低的原因是由于经营不善造成的，因此，他十分看好九仓股票。李嘉诚核定，即使以高于时价的5倍价钱买下九仓股也是合算的。李嘉诚决定打一场大仗，全面收购九龙仓。方略已定，李嘉诚就思考战术问题。

李嘉诚当然知道怡和系这个巨人的实力，而且怡和系是决不会放弃九龙仓的。因此，要成功收购九龙仓，关键就在于不能惊动怡和系，不能让其有所察觉，否则，以怡和系的实力，谁都难以从其手上夺走九龙仓。收购九龙仓股票决然不能声张。

于是，李嘉诚不显山不露水地采取分散户头暗购的方式，悄悄地从散户持有的九仓股中买下了2000万股。当时，李嘉诚通过智囊了解到，一贯被称为怡和两翼的九仓和置地，在控股结构上并非平等关系。怡和控置地，置地控九仓，置地拥有九仓近20%



的股权。李嘉诚暗暗吸纳的九仓股，约占九龙仓总股数的20%。这意味着，九龙仓的最大股东将不是怡和的凯瑟克家族，而是李嘉诚。李嘉诚已经为进一步购得九龙仓、与怡和在股市公开较量，铺平了道路。这无疑将使长实的老对手置地断臂折翼。在收购九龙仓的前哨战中，我们不得不佩服李嘉诚的精明。

现代经济大舞台上演的商业竞争，只有智慧的角逐，谋略的较量。商业经营，管理者应学会隐藏自己，固守时机，悄悄地实行真实的行动，出奇制胜。

复：修正错误复归正道

复卦借人返回之象讲述有错必改、复归正道的智慧。在经营中，要注意防范错误并及时进行策略调整。复卦全卦都在讲复，通过不同的复，即对各种不同返回的分析，来谈其利弊得失和吉凶。一个人做错了事，走错了路要及时改正。一个人在追求中迷失了方向要及时回头。总之，复卦就是要告诉我们，人的一生中，要懂得遇迷知返，有错必改，这样才能使自己的人生，自己的事业更完美。

做任何事都不可能一蹴而就，其间也可能会出现许多困难与问题，经营也一样。但只要守持中道，坚持不懈，及时修正不可行的方案，及时纠正错误的策略和经营方针，不断地朝着好的方面发展，终归会取得惊人的成就。

调整错误复归正道

初九爻“不远复，无祇悔，元吉。”刚起步行走不远就返回正道，必然没有灾祸和悔恨，大吉。犯错误能很快认识到并及时改正，因而获大吉。在企业经营中，即使中途会出现一些错误，但是只要勇于改正，并不气馁，最终还是能达到目的。



知错就改、反复其道。企业的发展不可能一帆风顺，必定会有一些失误，然而企业的发展壮大也正是在汲取失败的教训后，及时改正和调整而取得的。

用友软件董事长兼总裁王文京是在1988年从中央机关辞职下海经商的。十几年的时间，王文京从一个穷书生发展到高达数十亿元的个人身价，他一手缔造的用友软件也牢牢占据着中国财务软件的领导地位。

谈及自己的创业，王文京用最简单的语言概述他的精华：“按常识办事。一生只做一件事。专注，坚持。”王文京也曾一度头脑发热，违背了他的按常识办事的原则，但幸而很快就清醒过来。

“1992年，恰逢邓小平南巡讲话之后，全国房地产业都很热，那时候我觉得做软件行业蛮辛苦。而房地产业发展速度这么快，所以我也到海南等处去看过，考察了一些项目。但是没有真正踩进去。我到那边一看，发现原来其实做每一行有每一行的难处，而且到了别的行业，回过头看看自己原来的行业，其实也很不错。就像站在这个山发现别的山比你高，跑过去以后，发现自己的山更高。所以我有过那一次经历之后，就更加坚定走软件这个行业。那些经历其实就是教训。”1994年，王文京结束了他的多元化冒险，一门心思做软件。

从1991年开始，用友软件高踞市场龙头地位，这把交椅一坐就是十年。2001年5月18日，用友软件股份有限公司上市，一跃成为中国最大的独立软件供应商。

对经营者来说，企业选择了正确的发展方向可能就成功了一半。如果发现走了弯路，要及时回头，调整修正，并不算晚。

宽容下属的错误

复卦六二爻“休复，吉。”完美的返回，吉祥。《象》曰“休复之吉，以下仁也。”完美的返回吉祥，说明六二能够礼贤下士，对他人仁善，也会让人得到吉祥。一个人再缜密也有考虑不周的时候，再加上情绪及生理状况的影响，于是就会不可避免地犯错，估计错误、判断错误、决策错误。管理者要有宽容的胸怀，善待下属的错误。松下幸之助说：“偶尔犯了错误无可厚非，但从处理错误的态度上，我们可以看清楚一个人。”管理者要培养下属勇于负责的精神，只要他认识到自己的错误，并及时改正错误以补救，还是一个好员工。

某商贸公司市场部经理在任职期间曾犯一个错误。他没经过仔细调研就批复了一个员工为国外某公司生产3万台空调的报告，等产品生产出来准备报关时，公司才知道那个员工早已被“猎头”公司挖走了，那批货如果一到目的地就会无影无踪，货自然也会打水漂。

市场部经理一时想不出补救对策，在办公室里焦虑不安。这时老板走了进来，见他的脸色非常难看，就想问他怎么回事。还没等老板开口，市场部经理就立刻坦诚地向他讲述了一切，并主动认错：“这是我的失误，我一定会尽最大努力挽回损失。”

市场部经理的坦诚和敢于承担责任的勇气打动了老板，老板答应了他的请求，并拨出一笔款让他到国外去考察一番。经过努力，他联系好了另一家客户。两个月后，这批空调以比在报告上写的还高的价格转让了出去。市场部经理的努力得到老板的承认。

只要下属愿意主动面对错误，在错误中不断地学习，并从中



吸取教训，学得经验，就不会再重蹈覆辙。只要下属有勇气，认识错误，改正错误，弥补错误，就是一个好员工。有句古话说：

“吃一堑，长一智”，犯错后能从错误中吸取教训，确保下次不犯同样的错误，从积极意义上讲，这也是一件好事。人的一生是在不断犯错误中成熟进步的，在追逐完美的过程中渐渐变得精明起来。管理者要有精细的头脑和宽阔的心胸，有错就改，并能宽容下属的错误，追求完美，一定能创造出一个又一个的奇迹。



离：依附生存借势成长

离卦讲依附外力成就自我的智慧。

离卦是表现亮丽与光明的卦象。“离”与丽是同音，丽古义为并排的两只鹿，故而有依附之意。“离”又象征火，火的内部空虚，外表光明，而且火焰必附于物体上，因而又有光明之意。光明为虚物，必须附着于一定的物质才能发出。因此卦辞说：丽，附着，非常有益，但附着的对象，必须对自己有利。本卦说的是关于“借”的谋略。个人的力量总是有限的，每个人都不可能单独完美地做成一件事，有时候借助别人的力量来促进自己，会更快些，更能做得好些。正所谓“好风凭借力，送我上青云”。开创自己的事业时，要想以一搏百，就要运用借力智谋扩充自己的大脑，延伸自己的手脚，借外力助自己成功。

智者善于借力

离卦卦辞“离，利贞，亨。”象征依附，利于坚守正道，亨通。此卦说明，依附于一个强有力的人或集团，可以获得吉祥。

《彖传》说：“离，丽也，日月丽乎天，百谷草木丽乎地”。说明离卦是探讨如何附丽于物以求生命延续之规律的。离





卦以火为象征物象，火依薪存，火自身没有生存之本，只有依附于薪柴才能存在。离卦取无者附丽如欲图存就必须借力发展之义。离卦的借力发展试图告诉人们，人类社会是由相克相生、势均力敌的各种力量构成的。有时强者不去吃掉弱者，而帮助弱者生存下去，反而对自己更有利；而弱者亦可以利用这一点通过与强者的敌人交好而得到安全。这就是离卦要告诉人们的高妙处世谋略。

借力者强，借智者王。任何事业都不能一步登天，但“登天”的办法却是多种多样的，办法得当则可快捷省力。巧于借力，精于借势，是成功者的一大诀窍。

刘备出身低微，少时丧父，与母亲贩卖草席草鞋度日。他与世家出身的曹操，父兄打下基业的孙权相比不可同日而语。他起兵以来一直就没有固定的根据地，流离失所依附他人。从依附公孙瓒、陶谦、曹操、袁绍一直到同宗的刘表，简直如丧家之犬，年过四十仍东奔西走。可是他百折不挠，威而有恩，勇而有义，宽仁有度，得人死力，终成大业。可见只要拥有超凡的个人魅力，善于借用别人的力量同样可以成就自己的伟业。

真正将刘备推向政治舞台的人是曹操，在刘备几乎被吕布逼到山穷水尽时曹操击灭了吕布，并且带着刘备回到许昌，给了他一个左将军，妄图将这个有才干有野心的人拉到自己阵营中来。但是刘备清楚地知道，跟着曹操哪怕混得再好也不过是下臣，早有另立门户的雄心。在衣带诏事发之后刘备尚未暴露，于是借故督朱灵征袁绍离开了许昌。杀车胄，占徐州，彻底与曹操决裂。最后在蜀中立业。

事业上的成功，单凭个人的力量是远远不够的，巨大的成功都是乘势借力的结果。巧借外势，加强自己，走向成功，这是聪明人常走的一条捷径。在商业经营中，势力弱小的一方依附在强势的一方，靠着大公司的名气在市场上谋得一席之地，这也不失一个借势的好策略。

凭风借力好行船

《红楼梦》中宝钗有词：“好风凭借力，送我上青云。”荀子说：“借助于车马的人，不必自己跑得快，却能远行千里；借助于舟船的人，不必自己善水性，却能渡江河。君子生性与别人无异，只是因为他善于借助和利用外物，所以就不同了。”这就是“善假于物”的东方智慧。善于借力者，借出了一片新天地。

不可否认，人的成功需要借力。在这里想要强调的一点是正确的理解和对待借力。借力或依附，不能失去自我。借力重在“借”而不是“依”，借别人之所有补自己之所无。借用他人成果提升和发展自己，而不能失去自己。很欣赏这句话：“一个人力量有多大，不在于他能举起多重的石头，而在于他能获得多少人的帮助。”台湾企业家陈永泰说到自己的成功之路时讲道：他是凭“借风腾云”的思维达成自己的目标。他说：一个人大部分的成就总是承蒙他人之赐；他人常在无形之中将希望、鼓励、辅助投入我们的生命中，从而激活了精神世界，常使我们的各种能力趋于锐利。一个人是唱不了大合唱的，必须借人而成事。

离卦讲附着的对象必须对自己有利，运用借力谋略时一定要知己知彼，寻找可借对象的可用因素，采取灵活机智的策略达到为我所用的目的。借力只是一个手段而已，但要用之做合情、合



理、合法的事，既利人又利己，两全其美。只有把借力建立在提升和发展，而不是坐享其成的前提下，这个力才是具有价值的。



巽：柔顺以进顺入人心

巽卦讲柔顺以进。在商业上就是顺势而为的营销哲学。巽卦卦上下都是巽，相迭而成，一阴爻附伏在二阳爻之下，象征阴顺从阳，符合自然之理；巽为风，因而长风相随，吹拂不断，是巽卦的卦象。这说明，只有柔顺并遵循客观规律，坚守正道，才能生存发展并逐步壮大。

顺入人心的智慧

《序卦传》说：“旅而无所容，故受之以巽；巽者入也。”行旅在外，无所容身，所以在旅卦之后接着是巽卦。巽是进入的意思，要有进入他人心中的谦逊态度，才会被接纳，找到安定的场所。

巽卦一阴爻伏在二阳爻的下面，象征伏、顺。顺从他人，就容易被接纳，进入他人的心中；同样的，顺从自然的道理，就容易进入事物之中；所以，有入的含意。上下为巽为风，象征风随着风，徐徐而进，无孔不入的状态，喻指流通、顺畅。

在商业经营过程中，必须保持沟通无阻才能成交获利。做买卖其实就是双方在进行的谈判，因此，生意人必须懂得顺着客户



的心意行事。每个人都会坚持自己的看法，不会轻易改变。不要企图说服客户改变他的错误，即使自己有理，为了生意成交，也要让他三分。对方说话的时候，如果我们能经常地在恰当的地方随声附和，将激发起他的讲话热情，使对方感到愉快。借这种方式来寻求最佳的沟通切入时机，让双方产生共识，激发对方的好感，使得良好的对话气氛得以延伸。

王老板是一位精明的商人，他在谈及如何与客户顺利交谈促成交易时说出了自己的经验：“当你重复对方所说的话，或随声附和，并配合一定的表情，就更能细致入微地窥视对方的心态。”重复对方所说的话或随声附和，主要是让对方知道自己正专心一意地听他讲话，不但表示对对方语言的重视，而且可以以此消除对方的心理防备，进而深入对方，探明对方真正的意图。

王老板讲述了他的诱导心诀：“对方说话的时候，如果我们能经常地在恰当的地方随声附和，将激发起他的讲话热情，使对方感到愉快。要想实现你的目的，你不妨先跟对方说些这样的话。比如——啊！真有这样的事？您说得很对。完全正确。这事儿倒新鲜。啊，难怪。我也深有同感。”

王老板认为附和的时机很重要，没有比呆板的附和更使人感到虚伪的了。附和中，惊讶和共鸣是少不了的，没有这两点的附和就等于是开了盖的汽水瓶——跑气了。

恰到好处的附和技巧也是需要学习的，有经验的人通常的做法是：适时迎合对方的论点来表达善意的回应。旁敲侧击，找出对方做法和自己相同之处，借此拉近彼此的距离。当看法一致，马上表明支持，以降低不能达成共同的比例。顺势而为，为对方的论点补充说明，借机表明和对方站在同一立场。营造开心、欢

乐的气氛，只有在轻松的场面下，才能把话说得圆融。在良好的对话氛围中诱导对方将主题延伸到交易上来。

君子以申命行事

《象传》说：“随风，巽，君子以申命行事。”随从、顺从风具备而入的行止，便为巽。君子观此象，应一再申述自己的使命，按天地运行之规律，按大人之决断做自己应该做的事。

企业领导者要想赢得成功，必须成为有效的管理者。这里面有许多工作要做，其中重要的一项就是让公司上上下下了解企业经营的目的和所做工作的意义。如果要带领一个企业持续取得成功，仅仅让员工知道赚钱是远远不够的。每个伟大的企业都有一个超越赚钱的目的，这个超越赚钱的目的就是使命。

企业使命阐述一个企业存在的根本意义和贡献价值，一个好的使命会得到员工的认同，也会得到合作伙伴与客户的认同。每个组织都有它自己的使命，明晰企业的使命定位仍然有其重要的领导意义和价值。

企业使命在向世界公告“我们是谁、我们是干什么的”同时，也激励企业中每一位成员为这份承诺做出努力，让认同者肩负起这份责任，赋予了企业员工使命感。领导者希望自己带领的团队具有使命感，第一步的工作就是要向全体成员清晰地阐述我们的使命是什么，以使命达到团队信念的专注和统一。

企业使命是企业重大决策的参考背景，为做与不做提供了决策最根本的参考依据。在企业持续经营中，做什么相对而言比较容易决定，不做什么却较为困难，这需要商业领导者有清醒的头脑，坚守使命承诺，而不是被机会牵引着失去方向。确定使命，实际上就是确定业务边界，使命让一个公司对界限之外的诱惑说



“不”。

企业使命为合作伙伴建立了合作的基点，各方有明确的定位和独特的价值可以贡献于共同的事业中，利于发挥合作各方的优势，进而取得整体的优势。企业使命激励团队成员表现卓越，公司也好、个人也好，因肩负了一种责任而变得更努力，人们愿意为有意义的工作付出最大的努力。

总之，企业使命是领导者实施领导的起点，是商业领导力得以施展的基石。



兑：和悦相处之道

兑卦讲和悦之道。在经营上,要迎合消费心理,顺应市场需求。

兑卦上下皆为兑,叠加而成。兑有两个意思,一是通“说”,另一个是通“悦”。从字形上看,兑像张口的样子,一张口,不是要说话就是有喜悦。两兑相重合,表示上下内外皆大欢喜的意思。这说明,一个人说话做事要取悦于人,顺乎人心,结果双方都会受益。

在商业活动中,商人必须跟着客户的兴趣走。对人说话应该投其所好。能够投其所好,你的话才能在对方心中产生作用,反之,则没有任何意义。

需求在不断变化,有时你刚刚经过仔细研究与分析、确定了一个目标方向,而实际上等产品开发出来,这种需求早就转移了,在这种情况下,最好的办法就是不失时机地迎合变化的市场需求,抓住新的商机,谋求发展。

迎合消费心理

兑卦卦辞“兑,亨,利贞。”象征和悦,亨通,有利于坚守正道。本卦兑下兑上,为同卦相叠。兑为泽,两兑相叠,有两泽





相连，两水交流之象，喻上下相和，则团结一致，朋友相慕，则切磋讲习，这是一个令人欢欣的场面，所以卦名为兑。

《彖传》说：“兑，说也。刚中而柔外，说以利贞，是以顺乎天而应乎人。”说以先民，民忘其劳。”兑，就是喜悦的意思。君子内秉刚健之德，外抱柔和之姿，以团结协和为愿望，以利人利物为存心，坚持正道，所以能够顺乎天意而合乎人心。以悦民之道引导大众前进，大众将不顾劳累而追随。

用在商业上，兑是消费利益形象的象征。兑为泽，为喜悦，消费者对所享用的产品非常满意，正如人或动物饮用湖泽中获得喜悦一样。企业在产品开发、市场营销方面，要迎合消费心理，顺应市场需求。需要并不存在自然界，而是由人创造出来的。21世纪的消费观念是追求个性化、多样化与品味化的生活方式，这也是成熟化社会的象征。因此，顾客仍然存有许许多多尚待满足的需求，因为消费者的不满足，才会有市场机会，“弱水三千，吾只取一瓢饮”的容易满足的时代已远离我们而去。顺乎人心，双方都会受益。

市场上流行一句话：“推销产品要针对顾客的心，不要针对顾客的头。”在消费者决定市场营销的今天，并不是生产什么市场就能销售什么，而是要站在顾客的立场上，看顾客想要什么，了解什么产品对顾客有价值，进而主动去满足顾客的需要。然而，顾客的需要在哪里呢？他们的购买心理会呈现何种状态？如果能形成一套顾客购买心理的标准模式，则我们掌握这位市场巨人，可说是易如反掌。事实的确如此。商战到了今天，在商场摸爬滚打，起决定作用的不是你的商品如何有用，而是顾客喜不喜欢。在残酷激烈的竞争中，谁赢得了顾客，谁赢得了市场，谁就

赢得了所有的一切。只要顾客信赖你，任凭狂涛巨浪，你都将高高耸立。

取悦客户的攻心术

在商业活动中，商人必须跟着客户的兴趣走。对人说话，应该投其所好，这样，你的话才能在对方心中产生作用。投其所好能博得消费者的心，从而占领更大市场。在商业竞争中，有时候投其所好可以打破一切僵局，清除一切阻碍你前进的障碍，最终你获得更大回报。九四爻“商兑未宁，介疾有喜。”商谈和悦相处的问题，尚未得出结果，小矛盾容易解决。此爻是说，当使人心服，人未能心服之前，当戒躁戒怒；必使人心悦诚服，方得“民忘其劳”之喜。

推销产品应先推销自己。你的推销对方不接受（商兑未宁），把遇到的问题解决了（介疾），对方接受了你的诚意，事情就有得商量的了（有喜）。九四之喜，喜在心服胜于言服，言服胜于势服。

上六爻“引兑。”兑本来是纯洁的快乐与喜悦，引兑则是用“引诱、诱惑、迷惑”使对方感到快乐和喜悦。此种方法与手段不被赞成，故《象传》说“上六引兑，未光也。”引诱而来和悦，不是光明正大的德行。但是，学习贵在运用，如果将“引兑”用于阳谋，也是一个创新。在道德允许的尺度内，使用让对方感到快乐和乐于接受的手段与计谋方法。

一位身材高挑的年轻女子在阿布的服装商店试衣服，试了几件衣服，不是这儿鼓起来，就是那儿紧巴巴的，都不合适。阿布凭经验觉得，问题出在她没有挺直身子。于是在一旁对她说：“这些衣服看来不是有些大就是有些小，把您娇美的身材



给遮住了。”

年轻女子一听，直起身来重新在试衣镜中打量自己。这时情形发生了变化：年轻女子发现自己挺立的身躯看起来那么令人赏心悦目，那些难看的鼓包和皱褶都不见了，线条和轮廓也显现出来了。

阿布看得出，她喜欢这件衣服。“真漂亮！”阿布赞许地说，“你喜欢这一件吗？”

“是的，它使我苗条多了，啊，真的，我好像减轻了两三公斤体重。”年轻女子惊奇地说。

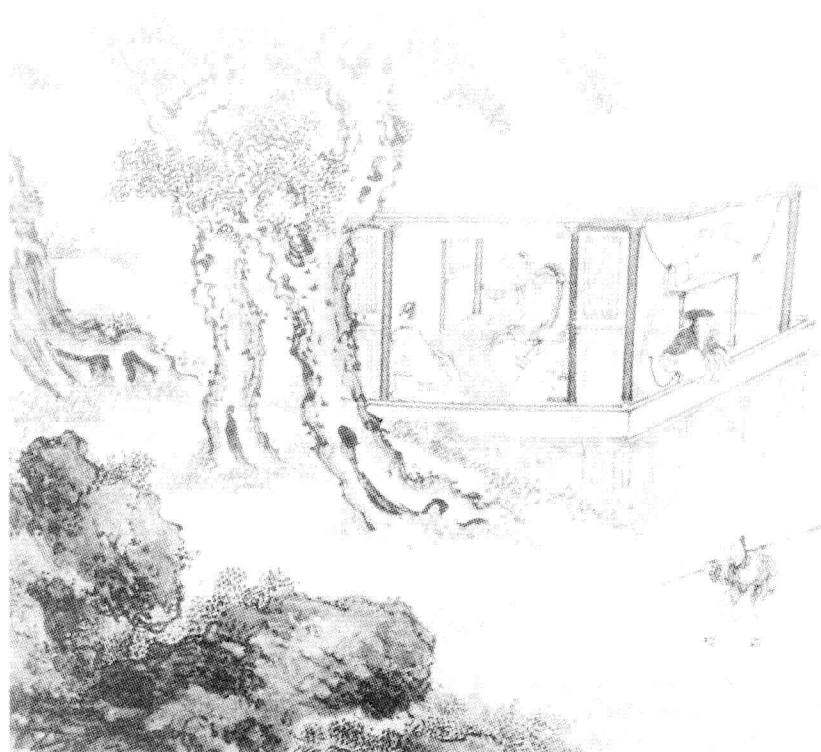
聪明的商人对人的心理揣摩得非常透彻：恭维话人人爱听，对人说奉承话，如果恰如其分，他一定十分高兴。越是傲慢的人，越爱听奉承话，越喜欢受人奉承。说奉承话是商人的一门重要功课，凭着一张妙嘴可以赢得一笔笔大生意。

树怕剥皮，人怕攻心。人人都有虚荣心，虚荣招致奉承。没有人不喜欢被人奉承，世界上最美妙动听的语言就是奉承话。说奉承话，别人听了舒服，自己也不降低身份。这是成功商人屡试不爽的秘密武器。

世人都爱奉承，但说奉承话需要把握相当的分寸，既不流于谄媚，又不损伤人格，这才是讨人欢心的法宝。只要自己愿意，总是能够在别人身上找到某些值得称道的东西。

第七章

周易平衡艺术



“易以道阴阳。”任何事物及其变化都是阴阳两种势力相互作用之下发生的，《周易》反映的阴阳消长盛衰是均衡的，对称的和互补的，强调阴与阳的相互依存，相互合作，相反相成，互相转化。阳与阴的相互和谐，保持了事物的平衡；阴与阳的相互对立，导致事物的进化和发展。人和万事万物都是运转的，流动导致平衡，平衡造成运转，生生不息。

讼：慎争戒讼做事谋始

讼卦讲争讼，主张不可轻启争端。对管理者而言，在管理活动中要以和为贵。

讼卦的上卦“乾”为天，下卦“坎”为水，天在上，水在下，双方行动的方向不同，而且格格不入，所以必有争讼之事发生。讼卦的“上九”是在三个阳爻的上层，过于刚强，恃强争胜，结果必有凶险。就此卦的整体而言，“乾”刚在“坎”险之上，也就是充实地踏在陷阱上，因而自恃逞强，则行不通而遇风险。但也有化解的方法，讼卦卦辞中的“利见大人”，是指找一个有水平的人来处理争执比较有利，也就是指谈判、和解。

讼卦的中心思想是反对诉讼，劝人们不要随随便便找当官的打官司，是不会有好结果的。本卦六爻均以不讼而得吉，讼则凶示人。只有处在九五的爻位（尊位）上，“讼，元吉。”其余爻位上全部不克讼。翻开历史，看看现实，的确如此，一般人是打不赢官司的，只有有权有势的人，或运气相当好的人才可赢了官司。





柔而不讼得吉

按照讼卦的思想，最好是不要打官司。因为打官司往往是“终凶”，有好结果的极少。处理任何事情都不可轻启争端，最好是采取中和的方法，或者在争讼初起时就中止，或者请德高望重、有权位的人来加以调解，大事化小，小事化了，这样较为吉利。当然，保持警惕，不埋下争端的种子，防患于未然，这是最好的办法。

初六爻“不永所事，小有言，终吉。”争讼将起，首先应该做的是友好协商，能调解就调解，不要为一些小的纷争闹不愉快，轻易上法庭。如果能做到“不永所事”，就可以大事化小，“终吉”。

在很多实例中，打官司仅仅是一时的气盛引起的。在决定打官司之前，要好好想一下所需要的全部费用。很多人想通过打官司来找回自己的公道，为此付出了巨大的代价，最后如愿以偿的没有几个人。所以，有了矛盾和纠纷，应该通过协调和对话来解决矛盾，而不应依赖诉讼的手段。

商业之间会有竞争，会有相互侵权，损害对方利益的事情存在。有些会有商业道德的约束力，但是想要靠道德的微薄影响力去制约和制止的话，这是不现实的。有时，竞争双方或者合作双方会拿起法律武器，进行诉讼，以求公正的判决。但并不是所有的判决都公正。有些法律诉讼会持续很久。时间长，诉讼成本增加，导致企业成本增加，反而得不偿失。有时，各方相互退一步，也能解决问题。管理者在管理企业时举起法律保护自己与企业时，要计算成本。如果诉讼成功的概率很低，不但不能减少损失，而且还增加本企业的诉讼成本的话，就不要诉讼，另想途径

解决。其他解决方案以不触犯法律为底线。

20世纪80年代，孙寅贵闯荡北京之前，曾在湖南家乡做了两年兼职律师。据孙寅贵讲，这段经历对他产生了很大影响。他觉得自己懂法，这绝对是比较一般人高深的地方。在以后的那些年当中，一遇风吹草动，他的律师情结便会萌动，动不动就想打官司一决输赢。

孙寅贵到北京发展后，在他经营百龙矿泉壶的那几年，大大小小的官司始终伴随着他。百龙也想通过打官司这种形式，扩大自己的影响，树立自己的形象。那么，企业从这连绵不断的官司中得到了什么呢？我们还是听听孙寅贵的总结：

我们与别人打的大官司共打了三个，一是与富豪的专利权官司；二是与德国大众的官司；还有一个是跟消费者韩成刚的官司。1992年，矿泉壶市场突然出了一匹黑马——“富豪”，对百龙构成极大威胁，我们的想法自然是把它“灭掉”。我们发现富豪矿泉壶不仅在原理上有仿造百龙壶之嫌，而且在其最初的外包装上直接印上了百龙壶图案。1993年，我们在北京市中级人民法院告富豪矿泉壶侵权，要求立即“停止侵权”，并赔偿百龙经济损失300万元。这场旷日持久的官司，最终是我们打胜了，可胜诉完全是精神安慰，至今我们没有得到一分钱的经济赔偿，还付出了近百万元的诉讼费、审计费、代理费等。这场官司打得我满身疲惫，到后来只有一个愿望，就是法庭赶快宣判，回到正常的工作和生活秩序当中。

与大众的官司，在经济上和声誉上都没有什么了不起的影响。接下来与韩成刚的那场官司，简直就是赔了夫人又折兵。当时整个矿泉壶行业在宣传上大话不少。1993年，山西一位叫韩成





刚的消费者，不断在报上撰写文章批评矿泉壶企业的做法，其中不少话对行业来讲是致命的。其实，这件事情眼看就要过去了，因为读者已经对他的文章没有什么兴趣了。可我偏偏旧病复发想告他，这一告，就把事情弄得复杂了。在新闻界的关注下，矿泉壶行业里的种种“内情”，都被公之于众，消费者对矿泉壶的信任降到了最低点，仅百龙在山西省太原市的直接损失就超过300万元。一审我们虽然胜了，但是虽胜犹败：整个矿泉壶市场已经无可救药。此后，韩成刚上诉，而我们已经没有打这场官司的心情了。二审仅判他言词失当。

现在对企业打官司这件事我的反思是，懂法和懂得用法律武器保护自己并没有错，相反还值得在企业大力提倡。但因此认为诉讼是解决一切矛盾的根本之道则走入了另一个极端。百龙的经历证明“法庭上见”是要付出代价的和风险的，无论胜败都将筋疲力尽。我刻骨铭心的体会是再也不想打官司了。我觉得，打官司是一种自我保护行为，远离诉讼更是一种自我保护，尤其对那些规模不大、时间不长、处世不深的中小企业来说，更经不起几番诉讼的折腾。如果有一天企业间的诉讼少了，我认为那将是中国企业走向成熟的一个标志之一。

君子以做事谋始

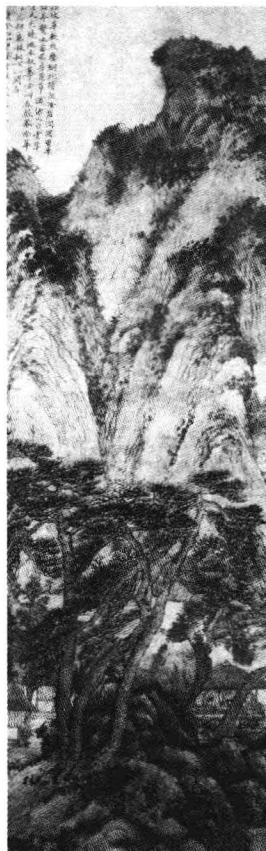
《象传》说：“君子以做事谋始”。在事情开始之前就应该认真思考，以免导致不良的后果。这话是孔子说的，告诫人们，事情一开始就要想到结果，要注意理顺各种关系，从事情的起端就止息讼端，防患于未然，免得陷于争讼之泥潭，难以自拔。蒙牛总裁牛根生说，最好在创业初期就把蛋糕分好，等事业做大了

再去分红，不进法庭也得把脑袋打烂，就是这个思想。

再则，初六爻“不永所事，小有言，终吉”，告诉我们不要让有可能产生纠纷的事情发展，在萌芽状态就把它解决，也是避免上法庭的关键。在生意场上，有好多喜欢含含糊糊，这是不好的习惯，不地道的做法，近年来的商业纠纷、合作纠纷大都是这类性质的。

讼卦卦辞解释过争讼产生的原因：“有孚窒惕。”争讼的产生是因为诚信遭受窒塞，当双方失去了信任感时，必定会产生猜疑，进而产生误会和指责，最终发展成争讼。在企业内，部门与部门之间、同事与同事之间，争执的现象时常可见，当你对这些争执的事件进行分析时，通常会得到两个原因：有一方没有履行当初的承诺；双方当初考虑不周，导致分工不够明确。

某公司因为业务转型，需要重新制作公司宣传片，由企划部负责这项任务。企划部门在分工时只是开了一次会议讨论了宣传片的内容。公司领导在检查这项工作时，发现企划部竟然毫无进展。根据公司的规章制度，对这种严重拖拉的现象必须进行罚款，企划部门的每位员工都被罚100元。这100元引起了企划部门内部的一场争执。这场争执持续了很久，会议室内不断传出他们的争吵声。不得已，公司领导出面处理这件事。首先，公司领导要求他们安静下来，然后依次表达自己的看法。最终，公司领导发现这件事的根源在于：公司的文案当时随口答应了这件事，可是最终却把这件事忘记了。当然，企划部的负责人也有很大的责任，这么重要的工作怎么能够如此疏忽地对待？最终，公司领导将罚款的对象确定为公司文案和企划部经理，这场争执才平息下来。



员工之间的争执原因往往都是如此，争执的目的是推卸责任，可是责任往往是无法推卸的。因此，对于管理者来说，最好的处理方式是在事前进行深入考虑，并且始终保持诚信。



豫：自在安乐收放有度

豫卦讲快乐，描述了处在和顺安乐之中的人们不同心态和情形。

豫卦下坤上震，坤为地、为顺；震为刚、为动。一阳统五阴，五阴上下相应。下面坤顺而上面震动，有顺而动之象。能动而和顺，因而安逸和乐。

豫卦认为，“由豫”是因为自己的努力而得到欢愉快乐，这样的快乐应与朋友分享；而“鸣豫”是得意忘形、忘乎所以，高兴得过了头，有些浅薄；“盱豫”是看着别人生活安乐而后悔自己没有跟他一样努力；“冥豫”是夜晚还在寻欢作乐或者是沉湎于娱乐之中，昏昏沉沉，迷不知返。后三种“豫”是人们在安逸的环境中应当避免的。豫卦主张人们应该享受快乐，但一定要以正确的方式，这样就不会有灾祸产生。

中庸者恒不死

豫卦辞“利建侯行师。”在安乐自在的局面下，要顺时而动，出兵征伐有利于取得成功。但是，这种情况下的进取，也要把握好尺度，不可头脑发胀，做事不可太过头。





初六爻“鸣豫，凶。”自鸣得意，高兴过了头，结果乐极生悲，必遭凶险。提醒我们一开始不要过分地快乐，要节制，要警惕、忧虑，头脑清醒，避免失败。

六二爻“介于石，不终日，贞吉。”象辞说“不终日，贞吉，以中正也。”提醒我们，享乐必须节制，要适可而止，保持警觉，坚守中正之道，可获得吉祥。蒋介石的名字就取自于这一爻的爻辞和象辞。

六五爻“贞疾，恒不死。”象辞“贞疾，乘刚也；恒不死，中未亡也。”豫卦第五爻位（六五）指出，国中出现了不少弊病，但仍能长时间地支持下去而不致灭亡，这是因为它居中，只要保持中庸，就会长时间地坚持下去而不至于灭亡。

牛根生在中国企业家中是一个非常独特的人。他不像那般草寇，叫嚣着狂乱地杀向市场，最后连个全尸也没有落下。蒙牛以卓越的业绩升至乳业三甲，但牛根生似乎对“老大”并不感兴趣；他不像那些海归，以洋教士的虔诚散播了西方管理经典，却无法将两种根本对立的文化兼容。牛根生似乎对西方的营销和管理的玄机有着一一点就透的精明，但在适可而止的同时；他不像张瑞敏拥有官方背景，也不像柳传志做企业累得不行。

牛根生性格平和，外表憨厚，为人大方，简直就是“中和”的化身。牛根生不爱财，不吹牛，讲和气，讲道理，不爱专权，有点大智若愚。蒙牛的“速跑”和牛根生的“哀兵必胜”，其实就是“生于忧患，死于安乐”的现代演绎。

冥豫在上，何可长也

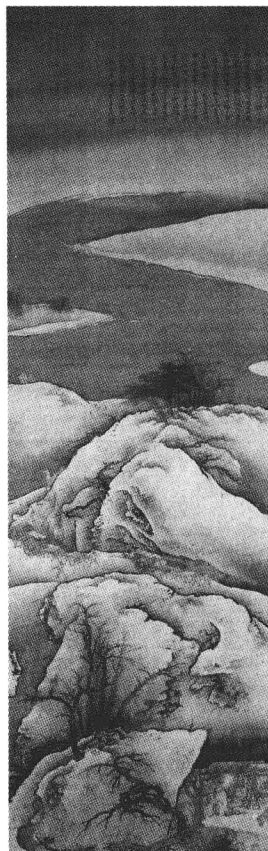
上六爻“冥豫，成有渝，无咎。”象辞“冥豫在上，何可长

也？”长久沉溺于寻欢作乐之中非常有害，但只要及时醒悟悔改，则可避免祸害。居位高高在上，不察国情，这样的欢乐又能维持多久呢？此爻说明君子官职在身，生活放纵，贪图享乐，不理正事，这样的贪图享乐是不得民心，也不会长久的。

欧阳修的《伶官传序》阐释的就是安逸的危害。文章本应着力于写伶官，可是这篇序，一不对伶官的史实作什么补充，二不对伶官的才技作什么评价，而是着力于写后唐的兴盛与灭亡，有着言外之意，弦外之音。后唐庄宗李存勖临危受命，谨记父训，夙兴夜寐，发愤图强，不几年时间便征服了燕国、梁国，壮志得酬。但他不居安思危，不明白忧劳可以兴国，逸豫可以亡身的道理，最后为数十伶人所困，身死国灭，为天下笑，自是情理中事。欧阳修在反复论证后唐盛衰兴灭的基础上得出“忧劳可以兴国，逸豫可以亡身”、“祸患常积于忽微，而智勇多困于所溺”这些千古不朽的正确结论。

历史上王朝的更迭，社会的变迁，无不验证了“忧劳可以兴国，逸豫可以亡身”的名言，揭示“滋生骄逸之端，必践危亡之地”的至理。欧阳修这篇序，实质上是为北宋统治阶级敲响警钟，以之为镜。现在的领导者，做工作、做管理，均应劳神焦思，力戒逸豫，平日要防微杜渐，专心致志地从事学习和工作。

此外，作为领导者和决策者，应当学会巧妙地使企业或公司内部的人才之间产生激烈的竞争。这样能使人才自身有紧迫感，危机感，仿佛随时都有失业的危机而又好像很容易就能平步青云。有必要给每个人才都加上“紧箍儿”，适当的念起“紧箍咒”，不断地激励他们去创新发展，为企业谋求更大的利润。





大壮：气盛而不躁的理智

大壮卦讲强盛时坚持正道、气盛而不浮躁的智慧。事业发展很顺利，做大了，这时更不能浮躁失去理智。

大壮卦乾在下，震在上，刚健（乾）而又在动（震），所以强盛。表面上看，此时气势壮大向上乘旺发展，事实上却是一种危险行为。一开始就沉不住气而采取行动，这是危险的，结果会因轻举妄动而失败，这也是过于自信的缘故。

顺境之中易生波折，在事业太顺的时候不能浮躁而失去理智。许多企业只能红极一时，关键在于不能居安思危，在顺境时只看到好的一面，兴高采烈盲目乐观，其不知“死期”已经为期不远了。管理者要做到气盛而不躁，以艰难之心慎处，时常在“盛”时思“衰”时，常在“热”时想“冷”时，时时提醒，日日警觉。

羝羊触藩进退不能

大壮卦卦辞“大壮，利贞。”象征十分强盛，坚守正道，将会非常有利。《象传》说：“雷在天上，大壮；君子以非礼弗履。”大壮卦的卦象是乾下震上，为震雷响彻天上之表象，象征

着十分强盛。君子应该严格要求自己，不要越出准则和规律去做非分之事。

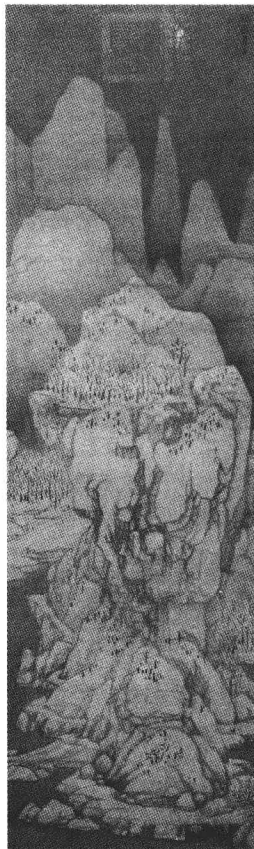
九三爻“羝羊触藩，羸其角。”强壮的大羊去顶触篱笆，结果只会把角卡在篱笆中而难以摆脱。逞强好胜者能够保持住阳刚强盛，其结果也绝不会好。

上六爻“羝羊触藩，不能退，不能遂。”刚狠强壮的公羊用头上的角去抵篱笆却被卡住进退不得，以羊比喻人，一个人恃强而上，虽强但用力不得当，效果会适得其反。

一个人在事业太顺利、太气旺时会失去理智，只看到好的一面，兴高采烈盲目乐观，凭气盛用事而招致危险。管理者因为好大喜功而导致企业的败落的例子多不胜数。

大家都知道，巨人集团之死起因是为了盖一座巨人大厦。巨人为什么要盖这样一座超出自己财力、物力，并且可能巨人再有100年也用不了的大楼？巨人大厦原来准备盖38层的，后来为什么涨到70层？

史玉柱解释这个问题：“38层的想法出来不久，1992年下半年一位领导来我们公司参观，看到这座楼位置非常好，就建议把楼盖得高一点，由自用转到开发地产上。于是，我们把设计改到54层。后来，很快又把设计改到64层，此中有两个因素：一是设计单位说54层和64层对下面基础影响都不大；二是我们也想为珠海市争光，盖一座标志性大厦。当时广州想盖全国最高的楼，定在63层，我们要超过它。1994年初又一位领导来视察珠海，同时要参观巨人集团，我们大家觉得64层有点犯忌讳，集团几个负责人就一起研究提到70层，打电话向香港的设计师咨询，对方告之技术上可行，所以就定在70层。”





听了史玉柱的这番话，你的感觉是什么？是不是像儿戏，好像孩子过家家？这样搞企业，怎么能够不败！巨人大厦原来预算为2亿元，工期2年，加高到70层后，预算变为12亿元，工期拖长到6年。后来史玉柱将巨人的所有流动资金都投入到巨人大厦，加上在香港卖楼花的钱，也填不满这个黑窟窿。最后巨人大厦没有盖起来，巨人已经倒下了。

史玉柱后来总结自己的经验时说，自己最大的失误，就在于不懂财务，失去了对风险的控制。可惜他的顿悟来得太迟，不过，亡羊补牢犹未为晚，现在史玉柱又重新站了起来，曾经的教训可以帮助他避免重蹈覆辙，对后来者也是一个宝贵的警示。

凭气盛用事危险，就如同气盛的公羊用角去顶篱笆，结果被卡住了角，不能后退，也不能脱，没有任何可行的办法。盲目乐观、头脑发热，这是招致灾祸的导火索。

处顺境时勿得意不忘形

《易经》与《老子》所讲的智慧在有些方面是相通的，两者可互为印证。《老子》第十三章上说：“宠辱若惊，贵大患若身。”说的也是得意之时更要有警戒谨慎之心。用在商业经营上就是，企业家不要在顺境时得意不忘形。

张瑞敏喜爱读《老子》，读了无数遍，领悟很深刻，收获颇丰。老子谈到宠辱若惊的命题，张瑞敏读后很有感触。他在1999年5月4日应青岛团市委的邀请给青年人写一个网页序语时，写下了这样一句话：得意不忘形，失意不失态。张瑞敏受老子的影响之深由此可见一斑。

众所周知，海尔取得了令世人瞩目的成就，这些跟张瑞敏兢

兢业业是分不开的，张瑞敏也赢得了世人的尊敬与爱戴。客观地讲，张瑞敏的得意之处并不少，如今已集万千宠爱于一身，张瑞敏得意忘形了吗？没有。正所谓得之若惊。张瑞敏认为，作为一个企业家，必须在修身方面有了相当的成效，然后对社会才能尽到“义、利”之责、发达之道，才能塑造出有责任感的、理想的商人品格。

虽然张瑞敏取得了许多可以让他自鸣得意的成就，但他却不因此沾沾自喜。1998年9月，在取得了卓越业绩之后，张瑞敏竟然说：“如果有丝毫满足，有丝毫放慢观念的更新步伐，海尔品牌将会在一夜之间被淘汰出局。”

管理者在顺境时得意忘形，就会冒进，就会忽视风险控制。企业因为冒进而死，往往都死在企业最为辉煌的时候，尤其令人可惜。

经营中得势强盛，应注意守正道，不可恃强妄为。按规律办事，强大才会名副其实。任何强大的东西，如果是偏离正道，违背了自然规律或社会发展规律，小则要走弯路，大则会垮台灭亡。



损：损益盈虚利己之道

损卦讲损道益己的智慧。做人处世，不要只看到眼前的利益得失，而应放眼长远利益、全局利益。

损卦下卦为兑为泽，上卦为艮为山，减损泽中之土增益山，便成为山高泽低之象；下面的水不断冲刷山，山上的土石不断往下崩泄，上面损了但益了下面的泽，同时下面泽的水又滋养了山上的万物，它们是互损互益。此外，下卦本为纯阳之乾，上卦本为纯阴之坤，乾的第三爻与坤的第三爻互换，即成为损卦，寓有损阳刚之余补阴柔不足之义。

损卦谈减损自己，并不意味着损伤自己一部分利益去援助别人，也不是一般的损人利己；而是如何在不使自己一方受到丝毫损伤的情况下去获得相当的利益，和如何在不得已的情况下适当减损或放弃一部分利益而去追求更大更多的利益。这是损卦最本质的东西。

减损自我而有所得

损卦卦辞“损，有孚，元吉，无咎，利有攸往。”在有减损的时候，君子要以诚信为准，才会吉祥，才不会有错误，才可以保

证安定，这样有利于继续前进。减损当然得失去一些东西的，坚持一颗质朴虔诚之心就好了，切莫为得失斤斤计较。

史学家范晔说：“天下皆知取之为取，而不知与之为取。”得与失的互为转化之效果，有时也并不是马上就可以见效的，但懂得其中奥妙的人，会掌握取舍的主动权，让它发挥出想不到的效果。

经营企业要明白亏损与赚钱、益人与利己的商业哲学。要善于取舍，在失利时不言败，看得开，继续前行；在与对手竞争时，要以正义之心来处理双方的关系。精明人更要学会站在对手的角度上思考问题，看待问题，解决问题，也有利于知己知彼，赢得先机。

李嘉诚说：“有时你看似是一件很吃亏的事，往往会变成非常有利的事。”可见，“吃亏是福”是李嘉诚待人处事的原则之一。

李嘉诚曾经出任10余家公司的董事长或董事，但他把所有的职务报酬都归入长实公司账上，自己全年只拿5000港元。这5000港元，还不及公司一名清洁工在80年代初的年薪。李嘉诚20多年维持不变，只拿5000港元，按现在的水平，李嘉诚万分之一都没拿到。李嘉诚其实是小利不取，大利不放，甚至可以说是以小利为诱饵钓大鱼。李嘉诚每年放弃上千万元的职务薪金，却获得公司众股东的一致好感。爱屋及乌，自然也信任长实系股票。甚至李嘉诚购入其他公司股票，投资者莫不步其后尘，纷纷购入。

李嘉诚是大股东，长实系股票被抬高，长实系股值大增，得大利的当然是李嘉诚。就这样，李嘉诚每欲想办大事，总会很容易得到股东大会的通过。对李嘉诚这样的超级富豪来说，职务薪





金算不得大数，大数是他所持股份所得的股息的价值。一些人目光只会停留在眼前利益，做生意不舍一分一厘，只求自己独吞利益。恰好是一时赚得小利，而失去了长远之大利，可谓是捡了芝麻丢了西瓜。李嘉诚却正好相反，他舍弃了小利，而赢得了大利。

小利不舍，大利不来。这是定则。小与大这一对最简单的矛盾里，包含着最复杂的辩证法。有的人视小为大，有的人视大为小，而小与大之间又常可以互相转化。悟得小大之中的真味，也就能在商圈里立地成佛了。

“好与者，必多取”，小的损失可以换取大的利益。人世间的的事情，有了付出才有回报，没有无回报的付出，也没有无付出的回报。付出越多，得到的回报越大，只想别人给予自己，那么“得到”的源泉终将枯竭。

输得起，站得住

《彖传》说：“损益盈虚，与时偕行。”君子不要有分别心，懂得有减损有增益，有满有虚，就能放好心态，减少苦恼，等待时机做大事。

损卦讲，世间万物运行，此消彼长，盈虚往来。得与失，福与祸，互相转化，这是自然规律。在生意场上，没有人敢说可以永远立于不败之地，也没有一个人可以永远立于不败之地。

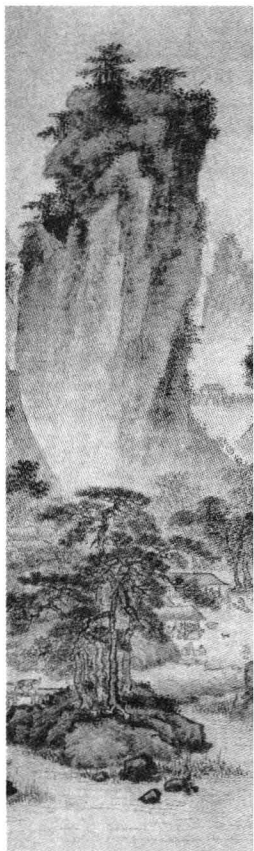
从根本上说，做生意，成功的把握总是相对的，而失败的可能是绝对的。没有企业领导会愿意自己的生意出事，但没有一个生意人不遇到意外。那么，当事情来到的时候，该如何应对呢？就要输得起、看得开、站得住，这才是商界英雄。

胡雪岩破败时，尽力支撑场面，要保住杭州阜康信誉以图再战。这时又传来宁波通裕、通泉两家钱庄同时倒闭的消息。通裕、通泉两家钱庄是阜康钱庄在宁波的两家联号。浙江藩台德馨与胡雪岩关系较好，他不愿意就此撒手不管。他让自己的姨太太莲珠转告胡雪岩，如果这两家钱庄有20万可以维持住，他可以出面请宁波海关代垫，由浙江藩库归还。

胡雪岩不肯接受这个办法。他非常感激德馨肯为自己垫付20万维持那两家钱庄，但这只是头痛医头、脚痛医脚，最终结果不过徒然连累德馨，因此，并不是一个好办法。在当时情况下，维持通裕、通泉，不过是弥补已经裂开了的面子，怕只怕这里补了那里又裂开了。胡雪岩决定放弃维持通裕、通泉商号，而投入全部力量保住杭州阜康钱庄，竭尽全力“保住还没有裂开的地方”。

先保住还没有裂开而可能保住的地方，这其实是一种收缩战线、全力图存、以求再战的战术。在面临全面崩溃且破绽已现的情况下，考虑及时收缩战线，集中财力保住可能保住的部分，对于暂求生存是十分必要的，也是十分有效的。但胡雪岩终于回天无术，一败涂地。所有的辉煌和荣华富贵，都似乎在一夜之间化为过眼烟云，随风飘散了。

胡雪岩也真算得上是一条赢得起也输得起的汉子。他没有为自己匿产私藏，输得光明磊落。他本来是可以也有条件为自己私匿一些钱财的，想想他几十年驰骋商场，创下偌大家业，仅二十家典当就值二百万，“百足之虫，死而不僵”，不说现银，就是家中收藏的首饰细软，私藏几许，大约也可以让他在生意倒闭之后维持一个相当阔绰的生活。说他有条件这样，是因为即使在他





的钱庄、丝行全面倒闭之后，由于有左宗棠的转圜斡旋，他只是被革去二品顶戴，责成清理，而并没有最后查抄。而且，螺蛳太太、乌先生也都提出过如此建议，但他没有接受他们的建议。只有能够抱定“以前种种，譬如昨日死；以后种种，譬如今日生”的宗旨，且能参透个中玄机，输了还能站得住，才能成为真正的汉子。

一个人要输得起，人驭物而不可为物所驭。假如为钱财之得失斤斤于怀而不能自释自拔，甚至“倾宵独坐，邀月言愁，良夜难眠，呼蛩语恨”，那就实在是有些犯不上了。更有甚者，有人生意失败，不是自杀寻死，就是郁郁而终，这都是想不开、人性脆弱的一面，不值得。如果史玉柱当年输不起“巨人”倒下的败局，他就不会再重新站起了。万物运行遵循盈虚往来、此消彼长的规律。盈为满，虚为亏，此盈彼虚，此虚彼盈，此损彼益，此益彼损。盈与虚，得与失，福与祸，互相转化。做事遵循这些规律，与时谐行，有舍有得，有所为有所不为，这样才会得到好的结果。

渐：渐以正进稳妥周全

渐卦讲循序渐进的智慧，做事业要脚踏实地稳扎稳打。

渐卦下艮上巽，艮为山，巽为木，山上有木。山的外形从山脚到山顶有一定的坡度，树木生长在有坡度的山上，从下至上，给人以有序、有层次的排列之象。循序渐进是事物发展的规律，做事要脚踏实地，一步一步地来，一个台阶一个台阶地上，不可急于求成。

成功的诀窍体现在一个“度”上，不可操之过急或过缓，要掌握求稳渐进的奥妙。经营企业要求稳妥和周全，稳扎稳打，一步接一步地有序地进行。急于求成，就可能会功败垂成。

把握尺度步步为营

渐卦卦辞“渐，女归，吉，利贞。”渐卦象征循序渐进，如同女子出嫁那样，按照一切婚嫁的礼节循序渐进，就会得到吉祥，有利于坚守正道。天下任何事情莫不是渐进而成的，不可急躁，要脚踏实地而行。

“渐”是慢慢前进、慢慢进步之意。俗话说，不怕慢，就怕站。不怕有错误，就怕没进步。如果一直没有取得进步，那么你



肯定是在退步。但是，快了也不行，还有一句俗语叫做“萝卜快了不洗泥”。经营速度太快，就会为之付出代价。

盛大公司总裁陈天桥在2001年年终总结时说：“这一年里面我们总结几条教训，很简单，这几条说出来现在大家都觉得是笑话，但是我们确实花了一年才拿到了教训：第一，一个人不要同时做几件事情，我们同时做了三个点，而每个点都非常难；第二，不要做自己不能做的事情，要学会包出去，而我们当时什么都让自己做；第三，我们不做未来做的事。”这是盛大在做传奇的前一年发生的事情。公司壮大，搬入浦项商务楼，然后承接各种业务来维持公司的各项开支。盛大开始四面出击，下面的四个事业部全面运转，动漫部当时接了几个像飘柔等公司的广告单子；而技术部开始给其他企业做网站。但最终还是以裁员来收场。裁员是明智的，不仅仅节省了开支，还精简了公司的主营业务。更重要的是留下的基本都是核心骨干，战斗力更强了！

陈天桥的总结就是这个道理，盛大公司先学走路后学跑步，最后逐渐做大做强起来。

做事急于求成，就会像饥饿的人乍看到食物，狼吞虎咽的吞食，反而会引起消化不良。做事迅速的人，并不是事事贪多图快的人，而是办事富于成效的人。赛跑中率先抵达终点的人，并非因为步子迈得大、脚步跨得高，而是身体的协调使他最后一刻冲到对手的前面。因此，事业不能以耗时长短来论英雄。

一步一个脚印地壮大

六二爻“鸿渐于磐”，已渐进到磐石，坚固平坦，是落脚最安稳的场所。这一爻，说明渐进应稳当踏实。在这个世上，总想



一步登天的人实在不少。在生意场，有人恨不得点石成金，马上成为百万富翁。事物发展的规律告诉我们，做事业应该按循序渐进的规律，一步一个脚印地进行。

1986年，叶培城与一群满怀大抱负的年轻工程师创业，以70万新台币资本创办技嘉科技。创业第二年，他便带领技嘉科技走上主板研发之路，并斩获全球主板故障率最低。2009年1月，技嘉主板全球销量夺冠。

叶培城作为技嘉科技董事长，运筹帷幄，带领技嘉科技一路披荆斩棘；他的视线带领科技品牌在世界开疆拓土。23年的风雨历程，见证了一家科技企业从童年步入壮年，23年的不懈努力，让技嘉品牌誉美全球。

叶培城用了什么秘诀做到这一点的呢？其实并无秘诀，而是坚持一步一个脚印，一路坚持，自然水到渠成。技嘉比较幸运，一开始就有理念，一步一步地走。一开始是很典型的中小企业，说有多大的资源也不太可能，先到美国设点，然后到德国设点，一个点一个点慢慢的铺。然后就慢慢地扩大，扩大的时候学习的机会也越多，成功随之而来。

揠苗助长的典故告诉我们，做事必须循序渐进，防微杜渐，切忌急于求成。企业经营者应善于把握尺度，步步为营，稳扎稳打，否则“欲速则不达”。有些人只追求表面上的快速，为了显示效率和业绩，就把并未结束的事草草了结。而这往往是了而不结，其结果是：一件只需做一次的事，却不得不回头重复多次。所以，到最后才逐渐发现他们从前的做的事毫无意义。

为了心目中的目标，勇往直前地去追求，这本也是好事，但



是如果陷入了盲目的境地，结果也会适得其反。所以，在执著的追求道路上，一定要警惕，不能盲目，不要一味地关注结果，而要更多地想想将要达成的目标。



丰：丰盈硕大保持均衡

丰卦讲守中保丰的智慧。管理者如能持守中庸之道，采取不偏不倚的公正态度，必定能获得丰厚的回报。

丰卦下离上震，离为火、为日，震为雷、为动。太阳如一巨大的火球，每天从东方的地平线上升起，慢慢地由东向西，在浩瀚的太空中滚动，阳光普照万物。达到丰盈硕大的境界宜像太阳位居中天一样保持充盈的光芒。丰卦以此为象，来说明世上事物丰大的道理。

丰卦说的“中”是守均等的阳刚，双方是阳刚，但双方都不能显示出比对方更刚，双方都要均衡一点，只有在均衡之间，双方才能合得来。超过了这个均等，那就会有灾祸。

一个人，要想使自己理想中的事业达到丰大，必须“守中保丰”，要坚持不懈的追求到底，这样才能获得丰厚的利润。

保持丰大之道

丰卦卦辞“丰，亨，王假之。勿忧，宜日中。”象征盛大，亨通，恰如有德君王可以达到丰大的境界。不必忧虑，宜像太阳正居中央一样保持丰盛的光辉。丰卦道出了盛极必衰的道理，但

閒
詠
仙
真
天
彩
畫
夜
書
唐
韻
辨
朝
餐
一
宵
寓
寄
七
十
萬
明
早





在这里提出的是如何设法较长时间保持盛大的问题。

中庸之道认为，凡事都要持中道，要不偏不倚，要恰到好处。《礼记·中庸》上说：“道也者，不可须臾离也，可离非道也。是故君子戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻。莫见乎隐，莫显乎微，故君子慎其独也。”道德原则是时刻也不能离开的，要时刻检点自己的行动，警惕是否有什么不妥的言行而自己没发现，害怕别人对自己有什么意见而自己没听到。

《彖传》说：“明以动，故丰。”道德光明而后施于行动，所以能获得丰大成果。古人云：德薄人难存。为人做事，道德是立身之本，是真正的成功之道。

做生意要讲中庸之道，这是李嘉诚商业生涯的准则。他总会将刀光剑影化为和风细雨，皆大欢喜。有人戏称，要挫败李嘉诚的收购计划很简单，只要说一声“我不愿意”，李嘉诚就不会再做任何行动了。

香港股市素以潮起潮落、凶险莫测著称。在香港股市的收购历史中，常见的收购策略主要有霸、奸、义三种类型：“霸”是典型的海派作风，一掷亿金，速战速决，以实力与对手较量，更以绝对优势压倒对方。如此收购代价极昂，一般是“负创取胜”。包玉刚收购九龙仓是其典型的战例。“奸”就是既当庄家，又当炒家，甚至自抛自收以图操纵股市，其结果往往造成恶意收购，股民叫苦不迭，怨声载道。其代表人物刘銮雄被称为“股市狙击手”，是人人生畏的“恶意收购”的典型。“义”是收购对方的企业，必与对方进行协商，尽可能通过心平气和的方式谈判解决。若对方坚决反对，不会强人所难。收购者奉行的是“善意收购”，代表人物是李嘉诚。

李嘉诚富有心计，又极有耐心，擅长以柔克刚，以静制动。他的收购从不情绪化，没有把被收购企业当作古董孤品非买不可的心理。李嘉诚遇到阻力、权衡利弊后，会不带遗憾地放弃。收购九龙仓、置地，他都持这种态度。无论成与不成，通常都能使对方心悦诚服，且在日后成为朋友。

收购成功，李嘉诚不会像许多新任老板一样，进行一锅端式的人事改组与拆骨式的资产调整。他尽可能挽留被收购企业的高层管理人员，照顾小股东的利益。股权重组等大事，必征得股东会议通过。收购未遂，李嘉诚也不会以所持股权为要挟，逼迫对方以高价赎回，以作为退出收购的条件。

在商场上，李嘉诚有意去结交朋友，先不谈生意，而是建立友谊。李嘉诚的形象有口皆碑，良好的形象和信誉，本身就是宝贵的财富。

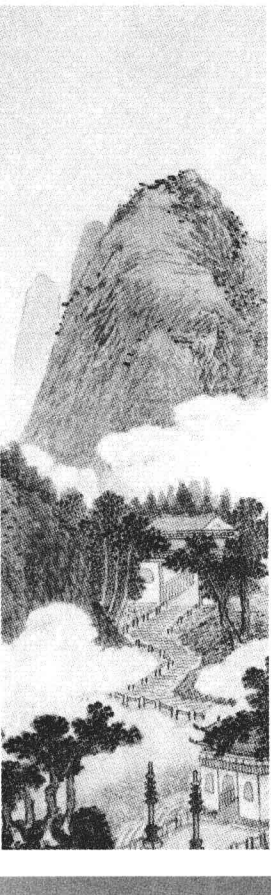
在现实社会中，人情世故，复杂多变，物欲横流，一个人能做到含蓄中正，实属不易。但是，一个积极进取之人，时刻要懂得做人谦虚，不居功自傲，不让任何邪恶念头萌发，才能防微杜渐。

方圆兼济懂变通

丰卦卦辞“勿忧，宜日中”告诫我们，不要忧虑了，应该像太阳走到中天一样持守中位。然而，要坚守中庸之道，就离不开方圆兼济。俗话说：圆的不稳，方的不滚。圆为灵活性，为随机应变。方为原则性，为坚守一定之规。外圆内方包括修身处世之要义。方是原则，也是本质；圆是策略，也是手段。

为人处世要既有原则又不失灵活性。笔直的树木不能形成阴





凉，过于直率的人容易得罪别人，别人就会远离你。处理事情要精细之中有果断；认识道理要正确之中有通达灵活，不至于古板不化。

既坚持自己要办的事不能动摇，是为方刚，又圆柔推进，既有利于自己，又有利于他人；既达到了目的，又使别人说不出什么不满。这种方略，代价最小，值得我们借鉴。

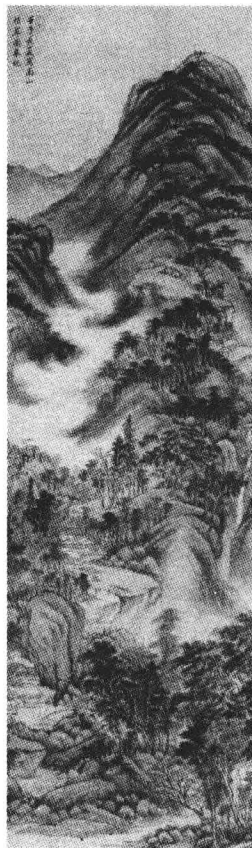
胡雪岩不是饱读诗书出身的人，因而绝不会有孟郊那样“万俗皆走圆，一生犹学方”的心态志向。作为一个学徒出身的他，假如还有这种闲适高逸的志向，十有八九是要先大吃几年苦头了。他唯一能行得通的，便是那万俗皆走的一个“圆”字。大家怎么说，我就怎么说；大家怎么做，我就怎么做。体察了人心的喜怒哀乐，顺随了人们的爱憎欲恶，做到了这两点，万事无不可遂，人心无不可得。

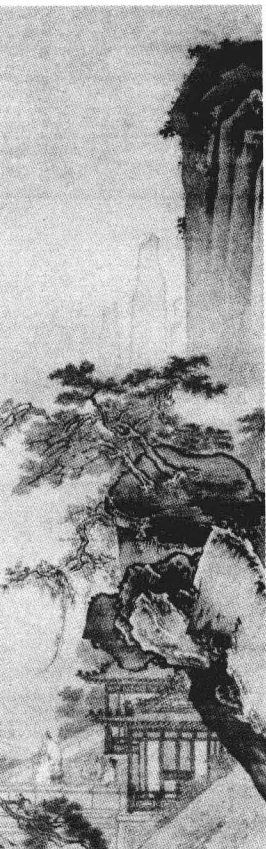
人们都说是方正之士为人称美，其实世俗之人早有了计较。方正之士的品德风范令人肃然起敬，只是他们犹如那庙里的神仙圣人，令世俗中人恭敬，但在敬的行为之后便是“远之”。胡雪岩认为，事情都是人做出来的，不通的总是要想办法让它通畅才是。胡雪岩用的是什么手段？不外是“圆了你的意，开通我生路”。圆世的态度，实在是一个不在现世吃亏的态度。不过整个文化气氛褒奖方世，贬抑圆世，故而平常人们的言谈中无不以处世行方为荣。

胡雪岩对方与圆、屈与伸的掌握与运用，可谓达到了出神入化的地步。在屈与伸之间争面子、护面子是最复杂的方圆之道，但是最符合实际，最有实用性。

万变不离其宗，圆是万变，方是宗。以方生圆是修身，做人

方正必生智慧，智慧一开方法就多，处世也就圆润融洽。圆是用智，方是行事，用智周圆是为了行事方正。只知方，不知变，通常碰壁。太强必折，太张必缺。方圆之理才是智慧与通达的成功之道。





节：适时有度的节制

节卦讲节度，对于事物的离散状态不能任其发展，而要节制。节卦下卦兑为泽，上卦坎为水；水往泽中流，必须有所节制，不加节制会泛滥成灾，过分节制又会造成泽的干涸，因上、下卦之间的关系含有节制之义，故卦名为“节”。

节卦包含有三阳三阴，上、下卦都是以阳居中，象征节制适度而能亨通。本卦主张当节则节，不当节则不节。在一定的规范下，人们应该安于节制，但不要失去度而走向反面成为苦节，更不要当节而不节，过分放纵自己，奢侈无度，挥霍无度。

财富源于锱铢必较

节卦卦辞“节，亨，苦节，不可贞。”象征节制，节制可致亨通，但过分的节制也是不可以的，应当持正适中。《彖传》说：“节以制度，不伤财，不害民。”管理者用典章制度来节制，就能既不浪费资财，又不妨害民众。无论做什么事，都要居位适中，节制自己。

“节俭”二字的解释似乎是“省钱的方法”，其实应该解释为“用钱的方法”或“挣钱的方法”。在商业经营中，有些人崇

尚大方的经营作风，认为那些连多花一分钱也要计算半天的人，实在太小气。其实，节俭经营，用得恰当，也是一种很好的经营方法。成功的企业家一定是精明的企业家，而精明的商人、企业家一定会遵循“好钢用在刀刃上”的经营原则。

洛克菲勒作为美国历史上的十大财阀之一，拥有巨额财富，但却处处精打细算。从小到大，洛克菲勒无一不在算计。洛克菲勒非常注重成本的节约，提炼每加仑原油的成本要计算到小数点后三位。这样的计算方法增加了计算的复杂程度，但会更加精确。洛克菲勒这么做的目的就是为了节约成本，增加利润。洛克菲勒每天早上一上班，他就要求公司各部门将一份有关净值的报表送过来。经过多年的商业活动，洛克菲勒能够准确地查阅报上来的成本开支、销售以及损益等各项数据，并能从中发现问题，用这个来考核每个部门的工作。如此麻烦，人们似乎是不能理解的。可是，洛克菲勒乐此不疲。

节约和精打细算贯穿洛克菲勒经营的每一个环节中，他早年养成的节俭、节约的习惯，使他对自己所辖企业非常留心，不容许有丝毫的铺张浪费行为。他经常“微服私访”，到下属部门视察。有时，他会突然出现在年轻的记账员面前，认真地、非常内行地翻阅他们经管的账本，提出一些合理建议。年轻的记账员们无不感到吃惊，但他们万万没有想到，眼前这位大老板正是记账出身。

洛克菲勒处处精打细算，时时处处琢磨着节俭和省钱的“道儿”。他的口袋里总是装着一个笔记本，只要想起了好的主意，他便记录下来，然后交给工人们看。假如可行，马上实施。

经过多年的实践，洛克菲勒为公司制定了“低成本，大市



场”的经营原则。他既坚持薄利多销，也奉行节俭，只有这样他的经营理念才能落实。在竞争中，洛克菲勒为把对手挤出“场外”，采取最多、最有效的手段是降低成本，而降低成本最好的办法之一就是厉行节约。

晚年的洛克菲勒早已是名扬四方的亿万富翁了。当有人和他谈起他的节俭时，洛克菲勒得意地说：“一大笔钱，全是我们这样省出来的。一大笔钱啊。”正是这种“锱铢必较”的做法，使洛克菲勒创造了伟大的奇迹。

节俭、节制乃人之美德，挥霍、放纵乃人之大恶。真正的节俭并非吝啬，而是经济的、有效率的节省用度，并非一毛不拔，而是用度得当。善于节俭的人与不善节俭的人，其实有很大的不同。不善节俭的人往往为了节省一分钱的东西，却费去价值一角钱的光阴。

降低成本厉行节约

六四爻“安节，亨。”能安然地实行节制，因此亨通。节制要自觉自愿，顺其自然。九五爻“甘节，吉，往有尚。”心甘情愿地节制欲望，非常吉祥，走到哪里都受到欢迎。把节制当成甘美愉快的享受，必获吉祥。

企业管理者都知道，所有的财务比率都要受到成本的牵制。如果要想使企业获得更高的效率，减少倒闭的危险，就必须每天都考虑如何才能不断降低成本，厉行节约。做生意的宗旨就是：该花的必花，该降的降，该紧的必紧，这样企业才能立于不败之地。

节省经费开支，降低企业经营成本，是日本企业的“传家

宝”。在日本的企业中，普遍盛行勤俭企业之风，很多大企业都流传着各种佳话。丰田汽车公司长期以来以“从毛巾中拧出水来”的口号教育员工要注重节俭，它向全企业的127个部门颁发了题为“节省经费支出事例选”的小册子，此书图文并茂地介绍了100多种经营节约的实例。

日本电信电话公司要求所有办公室缩短使用空调的时间，并设专人检查照明情况，杜绝不关灯而去的现象。该公司甚至规定每个职工每月领取多少办公文具。

东芝公司规定员工出差不许坐软席车厢，不住五星级酒店，不报销出租车费等，新日铁公司禁止员工市内公干乘出租车。同时还要求各个部门制订节省经费开支的目标和措施。

俗话说，一分钱难倒英雄汉，不会珍惜小钱的人干不了大事业。做生意办公司，需要有充分的资金，否则就会到很多的限制。公司规模越大，资金就会越雄厚，动用的金钱就越大，些时对金钱的感觉就会变得麻痹，对小钱通常不重视，尽管很看重金钱，却在不断地浪费商品和原材料，所以，经营者必须注意到这一点，对公司的金钱一分也不能浪费。

经营者当心养成大手大脚、不计成本的坏习惯，否则在经商上必定会失败。不贪慕虚荣，每笔钱都花在刀刃上，长久坚持这么做下去便会使自己的事业日益兴隆起来。



小过：过犹不及固守其常

小过卦主张小事可以过，但大事不可过，行动有度。

小过卦肯定了小事可以稍微过一些的好处：小过之利于守正，但要依时决定过与不过，前往会有危险，务必戒惧，应随时处顺，不要固守其常。

做事符合自己的能力，心中始终充满希望，充满欢乐；不切实际的欲望，会导致在追求理想的过程中遇到挫折、忧愁和痛苦。

企业经营不可盲目贪大

小过卦卦辞“小过，亨，利贞。可小事，不可大事。飞鸟遗之音，不宜上，宜下，大吉。”象征小有过越，亨通，可致亨通，利于坚守正道。但是只适宜于小事，不适宜大事。犹如飞鸟空中过留下哀鸣，不宜向上强飞，而宜向下安栖，这样才会大吉大利。以飞鸟设喻，旨在说明一个道理：做事不过头而能恰到好处，做事没做到恰到好处而过了头，犹如飞鸟落入网罗，这是凶，也是自取灾祸。

办企业，求发展，要看自己的实力和其他方面能否相匹配。

如果没有大的规模，就难有大的效益，但选择大规模发展时务必慎之又慎重，切不可盲目贪大。规模大小，本质是获利多少，但规模大了，一旦变得失控，甚至最后无法控制，这反倒变成了“丧钟”。我们知道，飞往太空的宇宙飞船的助推火箭是分为一级一级的，通过一级一级的飞行，才能到达目的地。企业的发展应是由小到大大逐步壮大起来的，对于经营者而言，刚开始胃口不要太大，不要想着一口吃成胖子。

1991年，新加坡华裔商人黄鸿年在香港收购了处于亏损状态的日资上市公司“红宝石”，并于当年12月12日将其更名为“香港中国策略投资公司”，简称为“中策”。这个名称蕴含了黄鸿年的梦想：运用个人在海外的影响力，带动世界华商在资金、技术、管理等方面的优势与中国国有企业合作，参与国有企业体制改革。

1992年，中策集团在短短一年时间里，他大举收购了300家国有企业，并在海外上市“倒卖”。黄鸿年引发的“中策现象”打开了“资本经营”的第一道闸门，一时间争议四起，效者如云。

黄鸿年收购有余，整合不足，进入迅速，退出犹豫，以致最后陷入具体的经营泥潭，形同鸡肋。1997年，东南亚爆发金融危机，黄鸿年遭遇阻击损失惨重，他遂将大部分股份出让，逐渐淡出套现。1999年，中策的中国轮胎及其他在中国的合资公司共亏损2.32亿港元。2000年5月，黄鸿年宣布将中策转型至资讯科技和电子商贸相关业务，中策公司也终于易名改行，重整江山了。黄鸿年想通过大量收购，扩张来形成巨大的资本经营规模，贪大求广、面面俱到，则不可避免地不堪重负。黄鸿年的失败属于扩张型的错误。



导致扩张型错误的原因是脱离实际，缺乏理性，盲目追求做大，而忽视做强、做久。因此，我们要处理好做大与做强的关系，企业效益好，能够持续稳定发展，有经济实力，这就是强。片面追求规模，如果没有效益，那是大而弱。还有的企业不惜血本投入巨额广告费，在电台、电视台、杂志上“抛头露面”，以期望提高自己企业的知名度。知名度确实提高了，企业的经济效益是否也得到了同步增长？这值得我们用心去思考。

自信过头终会失败

“飞鸟遗之音，不宜上，宜下，大吉。”有高飞招祸和低飞可以化险为夷两重意思。九三爻“弗过防之，从或戕之，凶。”不加防备，势必将受人加害，有凶险。这一爻阳刚居中，以致自以为是，掉以轻心。过分地自信，则会有很大的失败在等待着。任何事情都是过犹不及，如果能做到恰到好处，就会收到良好的结果。

上六爻“弗遇过之，飞鸟离之，凶，是谓灾眚。”没有相遇竟然超越了过去，飞鸟遭到意外之祸，这是凶险的，这就叫灾祸。凡事不可过度，过度意味着灭亡。人过于自信就容易偏激，就傲物轻人，虽有些本事，但由于见识浅薄，胸襟狭窄，以为天下唯我独尊，结果便闹出许多笑话。做人一定要有自知之明与知人之明，因不知道深浅进退而祸身，这是造成一个事业大起大落的缺点。

美国汽车业巨子艾科卡的闻名，缘于1983年前他使奄奄一息的克莱斯勒公司起死回生的奇迹。尔后，他据此写成的自传《反败为胜》一书被奉为西方企业家的“圣经”，当年便创下销售百万册的记录。

1987年，艾科卡又完成了一系列企业兼并、合作事件，先后买下了三家美国汽车公司，与日本三菱、法国雷诺等企业订下联盟之约，他根据这些经历所写的自传续篇《我的美国梦》一书再度引起社会轰动。

然而，再辉煌的历史毕竟是历史。1988年克莱斯勒亏损6.64亿美元，利润锐减三分之二。1989年克莱斯勒汽车销售量又下降了12.9%。1990年美国人进行一次汽车评比，在评选出的美国市场上的10种最佳轿车中有5种出自日本。相比之下，克莱斯勒公司不仅榜上无名，而且竟跌到10种最差轿车的行列之中去了。

一些有识之士认为，艾科卡吃亏在于胃口过大，当年他连续兼并了美国三家汽车公司，虽然扩大了公司的实力，但也因此承担了一笔巨大的年金义务。克莱斯勒在90年代每卖出一辆汽车，就需从收益中拿出一部分美元存入年金账户。这对公司来说，无疑是一个沉重的经济负担，再加上经营亏损，使克莱斯勒公司未来两年中开发新车种所需的巨额资金没有着落，这对克莱斯勒恢复竞争优势自然十分不利。

经营要脚踏实地，要有度。自信固然很好，但千万别过了头，自负了就会产生祸害。在激烈的竞争中，经营者千万不要过大地扩张，而要善于扎扎实实，埋头苦干，由小到大，这样才能成就一番大事业。行动须把握分寸，盛时应防止办事过火，应即时收敛自己。过度将不足成事，反会招祸。一切行动都要因应变通，不可固执。

